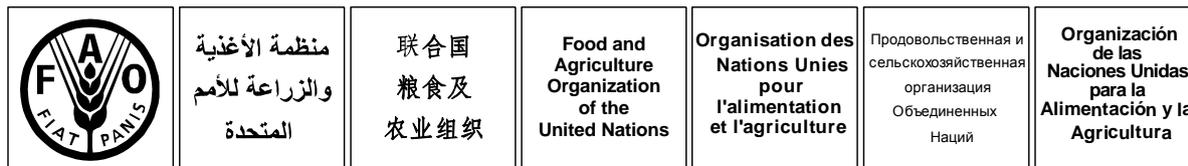


Avril 2012



COMITÉ FINANCIER

Cent quarante-troisième session

Rome, 7-11 mai 2012

**Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines
2012-2013**

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

M. Tony Alonzi
Directeur de la Division de la gestion des ressources humaines
Tél.: +39 06 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 Internet, à l'adresse www.fao.org.

MD703/f

RÉSUMÉ

- L'exercice biennal 2010-2011 a été marqué par l'introduction d'un Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines qui, pour la première fois dans l'histoire de la FAO, devrait permettre d'assurer une gouvernance cohérente et intégrée du programme de gestion des ressources humaines de l'Organisation et d'orienter les compétences du personnel de manière à apporter une contribution effective à la réalisation des objectifs stratégiques de la FAO.
- Comme il ressort du présent document, la mise en œuvre du Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines 2010-2011 a permis d'obtenir un certain nombre de résultats tangibles. De nouveaux processus ont été intégrés à la fonction de gestion des ressources humaines (stratégie de gestion des ressources humaines, conception organisationnelle, communication, gestion des performances, effectifs et gestion de l'avancement des carrières, par exemple) afin de lui donner une assise plus stratégique, consultative et politique. D'autres réalisations ont été notamment le lancement du système d'information sur la gestion des ressources humaines (qui constitue le premier volet du système institutionnel d'information sur la gestion des ressources humaines, actuellement en cours d'élaboration), la définition d'un cadre de compétences permettant d'étayer l'ensemble des fonctions relatives aux ressources humaines (allant de la gestion des postes et du recrutement au perfectionnement du personnel et à l'apprentissage), l'intégration du programme de gestion et d'encadrement, la mise en place d'un centre d'évaluation du personnel d'encadrement commun aux institutions ayant leur siège à Rome, la mise en œuvre de programmes destinés à rajeunir les effectifs de l'Organisation (le programme des jeunes cadres et le programme de stages) et l'élaboration de politiques stratégiques en matière de ressources humaines (à savoir le Plan d'action stratégique pour une représentation équilibrée des deux sexes dans la catégorie du personnel du cadre organique et de rang supérieur) visant à instaurer un environnement de travail plus porteur.
- Il est intéressant de noter que l'élaboration et la mise en œuvre du Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines 2010-2011 ont facilité l'intégration des activités du Programme ordinaire et des initiatives du Plan d'action immédiate (PAI) relatives à la gestion des ressources humaines, dans un cadre de gestion unique axé sur les résultats. Cette démarche a permis de promouvoir une meilleure rationalisation des différents processus liés à la gestion des ressources humaines et des activités de services qui continuent d'être assurés par la Division de la gestion des ressources humaines dans le cadre de son mandat, en sus des initiatives de réforme susmentionnées.
- En tirant parti de ces premières réalisations, le Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines 2012-2013 vise à introduire une fonction efficace, proactive et valorisante en matière de ressources humaines visant à favoriser une culture de la compétence, de la performance, de l'apprentissage continu et de l'excellence. L'objectif intrinsèque de la stratégie proposée est que la fonction de gestion des ressources humaines puisse permettre à la FAO de mobiliser ses capacités en personnel pour développer les activités susceptibles de promouvoir les compétences fondamentales de l'Organisation, renforcer son avantage comparatif dans un environnement en évolution rapide et de plus en plus concurrentiel et pouvoir disposer des capacités et des connaissances techniques nécessaires à l'acquittement de son mandat.
- Dans le sillage des initiatives lancées au titre du cadre stratégique 2010-2011, le Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines 2012-2013 prévoit une série de produits et d'activités destinés à consolider les assises pour pouvoir moderniser la fonction de gestion des ressources humaines de façon à en faire un partenaire plus proactif, comme prévu par le PAI pour le renouveau de la FAO. Le cadre proposé pour l'exercice biennal en cours mise sur les principaux éléments de la stratégie de gestion des ressources

humaines (systèmes de gestion des ressources humaines, structure et compétences du personnel) pour fournir des produits qui contribueront à la réalisation de trois objectifs clés:

- des capacités souples et réactives en matière de personnel;
 - de meilleures capacités de performance; et
 - un partenariat efficace à l'appui des priorités du programme.
- L'élément moteur du Cadre stratégique et plan d'action proposé sera la mise en place d'un cadre de compétences. D'autres initiatives prioritaires sont notamment les suivantes: une fonction de recrutement et d'affectation adaptée; une planification intégrée des effectifs; une conception organisationnelle effective; une gestion rationalisée des postes; un système de mobilité institutionnalisé; et un système de gestion des performances crédible et amélioré.
- Le plan d'action pour 2012-2013 propose un cadre de produits global, axé sur les résultats. Pour chacun des produits de l'Organisation, on y trouve non seulement un indicateur clé de performance et la chronologie des opérations, mais aussi un exposé de l'impact escompté du produit considéré et des avantages à tirer de sa mise en œuvre, une définition précise des responsabilités et une indication des initiatives de rationalisation correspondantes.
- La rationalisation et le remaniement des systèmes et des processus de gestion des ressources humaines constituent un élément essentiel du cadre stratégique proposé. L'optimisation de la chaîne de valeur dérivant de chacun des flux fonctionnels liés aux ressources humaines et l'amélioration de l'efficacité des activités mises en œuvre dans ce domaine et du rapport coût-efficacité correspondant demeurent un objectif hautement prioritaire pour l'exercice biennal en cours. En optimisant l'exécution des flux fonctionnels liés aux ressources humaines, l'Organisation sera en mesure de renforcer les synergies et de réaliser des économies d'échelle, ce qui lui permettra d'améliorer la gestion globale de ses ressources humaines.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Directeur général invite le Comité financier à approuver l'approche stratégique proposée pour la gestion des ressources humaines de la FAO pendant l'exercice biennal en cours, telle qu'énoncée dans le Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines 2012-2013 contenu dans le présent document, ainsi que les principaux produits prioritaires, y compris les initiatives relatives aux ressources humaines et les activités à mettre en œuvre au titre de chacun de ces produits, telles qu'indiquées dans le Plan d'action.

Projet d'avis

- **Appréciant l'envergure de la fonction de gestion des ressources humaines au sein d'une organisation détentrice de savoirs comme la FAO, le Comité financier reconnaît qu'il est important d'élaborer une stratégie de gestion des ressources humaines adaptée qui permette à l'Organisation d'assurer la mise en œuvre efficace de ses programmes et de réaliser ses objectifs stratégiques.**
- **Tout en prenant note des succès obtenus au titre du Cadre stratégique pour la gestion des ressources humaines 2010-2011, le Comité affirme que les objectifs déclarés du Cadre stratégique pour la gestion des ressources humaines 2012-2013 et les initiatives et activités prioritaires énoncées dans le Plan d'action sont de nature à permettre de moderniser la fonction de gestion des ressources humaines de façon à en faire un partenaire plus proactif, et d'assurer l'adaptation des capacités en matière de ressources humaines et du programme correspondant aux objectifs stratégiques de l'Organisation.**

Réalisations et impact du Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines 2010-2011

1. Conformément à la recommandation formulée par le Comité financier à sa cent quarantième session tenue en octobre 2011, on trouvera ci-après des informations actualisées sur l'exécution des initiatives et activités indiquées dans le Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines 2010-2011. Rappelons que le cadre stratégique mis en œuvre au cours de l'exercice précédent était axé sur les six initiatives prioritaires approuvées par le Comité à sa cent vingt-sixième session tenue en mai 2009, à savoir: i) la communication d'informations sur la gestion; ii) l'évaluation des performances (PEMS); iii) la formation à la gestion et à l'encadrement; iv) les nouvelles politiques de gestion des ressources humaines; v) la rationalisation; et vi) l'appui à la restructuration.

2. Ces six initiatives prioritaires devaient constituer les piliers qui permettraient à l'Organisation de transformer la fonction de gestion des ressources humaines en un partenaire plus proactif. D'importants résultats ont été obtenus quant à l'avancement de ces six priorités et aux jalons importants qui avaient été posés pour la mise en œuvre des initiatives complémentaires prévues par le Plan d'action immédiate (PAI), en particulier la formulation d'un cadre de compétences, l'introduction d'un programme de jeunes cadres et la promotion d'un système de mobilité du personnel.

Système d'information sur la gestion des ressources humaines

3. Le Système d'information sur la gestion des ressources humaines, qui est devenu opérationnel en novembre 2010, est désormais utilisé par l'ensemble des responsables de l'Organisation. Il sert l'objectif de fournir des renseignements complets, précis et en temps opportun concernant le personnel et permet aux gestionnaires, au Siège comme dans les bureaux décentralisés, d'analyser de manière autonome les principales statistiques en matière de ressources humaines et d'autres éléments d'information concernant le personnel. Le système permet de procéder à des analyses et à des regroupements et de déterminer des tendances à un moment donné grâce à une série de tableaux de bord interactifs, alors que la communication de renseignements plus conventionnels s'effectue au moyen d'une liste toujours croissante de rapports ciblés, dont la présentation est conforme aux normes éditoriales.

4. La phase initiale de la mise en place du Système d'information a été menée à bien dans les délais prévus et dans les limites du budget établi. La réaction des intéressés quant aux avantages du système et à son impact a été positive, les gestionnaires ayant constaté l'utilité de ce dispositif à l'appui de leurs activités de planification du personnel.

5. Une seconde phase du Système d'information a ensuite été définie et son champ d'application élargi afin d'intégrer un mécanisme permettant d'effectuer des recherches dans le fichier de candidats. Il est prévu d'y incorporer par la suite les données recueillies grâce au Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) ou au système de dépôt de candidature en ligne (iRecruitment), mais aussi de prendre des dispositions visant à améliorer le suivi des vacances de poste. Cette étape ultérieure, qui devrait débiter en 2012 dans le cadre du programme relatif au Système mondial de gestion des ressources, permettra d'améliorer considérablement la capacité du Système d'information sur la gestion des ressources humaines à fournir aux gestionnaires une vue d'ensemble exhaustive du personnel dont ils sont responsables, tout en les aidant à prendre des décisions en connaissance de cause s'agissant des affectations.

Évaluation des performances (PEMS)

6. Lancé en 2010 à titre expérimental, le système PEMS visait à « 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 » (action 3.7 du PAI). Après une période d'essai de deux ans, le PEMS a été mis en œuvre en janvier 2012 en tant qu'outil officiel pour la gestion des performances de l'ensemble des fonctionnaires titulaires d'un contrat à durée déterminée ou de caractère continu. Il est destiné à remplacer le système actuel des rapports d'évaluation professionnelle (PAAR) qui fera l'objet par la suite de nouvelles décisions d'ordre administratif.

7. Au cours de la période d'essai initiale de deux ans, en 2010-2011, les principaux résultats du projet PEMS ont été considérables compte tenu notamment des difficultés rencontrées pendant la mise en œuvre. Pendant les deux années considérées, le niveau de participation au projet a été élevé, sachant que la plupart des fonctionnaires (3 500 personnes) ont mené à terme leurs cycles PEMS. Un vaste programme de communication a été mis en œuvre, qui a permis de sensibiliser le personnel au système mis en place, ainsi qu'aux avantages et à l'importance d'un mécanisme d'évaluation des performances. Par ailleurs, un programme de formation au PEMS a été mis au point et dispensé à 3 360 fonctionnaires, conjointement avec un module de formation sur le processus PEMS. Un programme d'acquisition de compétences non techniques (« *soft skills* ») a également été mis en œuvre à cet égard et plus de 50 bureaux de pays ont bénéficié d'une formation virtuelle au PEMS. Des séances de contrôle de la qualité ont par ailleurs été organisées à l'intention de l'ensemble des fonctionnaires afin de normaliser le format PEMS. Afin d'instaurer la confiance à l'égard du système, des éléments d'appui utiles ont été introduits au cours de ces deux années, avec notamment l'élaboration d'une procédure de réfutation, l'établissement de liens entre le cadre PEMS et le perfectionnement du personnel et le renforcement de la participation du PEMS au projet de cadre de compétences. Ce processus sera mené à terme pendant l'exercice en cours. À la clôture du cycle de 2010, en février 2011, les réactions du personnel ont été recueillies et une analyse complète du cycle a été effectuée, grâce à laquelle le système a pu être perfectionné.

8. La mise en œuvre du système PEMS a déjà permis à l'Organisation de recueillir les premiers fruits. Pour la première fois depuis trente ans, les fonctionnaires de l'Organisation, toutes catégories confondues, sont évalués sur la base d'un cadre d'évaluation unique et le concept de planification des tâches a été adopté comme pratique courante. Le PEMS favorise également une concertation permanente et contribue à la responsabilisation et à la culture de la performance par rapport aux résultats attendus au sein de la FAO.

Formation à la gestion et à l'encadrement

9. Au cours de l'exercice 2010-2011, une étape importante a été l'élaboration et la mise en œuvre d'une série de programmes de formation à la gestion et à l'encadrement, visant à améliorer les compétences en matière de gestion du personnel d'encadrement actuel et futur de la FAO.

10. Le programme de formation à la gestion et à l'encadrement a été amplifié en 2011 et deux nouveaux cours sont désormais proposés, à savoir un cours de renforcement des capacités d'encadrement, destiné aux titulaires de postes des classes P-5 à D-2, et un cours de formation aux bases de la gestion organisé à l'intention des gestionnaires de rang intermédiaire et des agents des services généraux des échelons supérieurs. Un accompagnement personnalisé est désormais offert systématiquement aux gestionnaires qui passent par le Centre d'évaluation du personnel d'encadrement. Suite aux importants efforts consentis pour renforcer le programme de perfectionnement des gestionnaires et leur donner accès à des possibilités d'apprentissage, environ 30 pour cent des fonctionnaires ont assisté à l'un au moins des principaux programmes de formation à la gestion organisés à leur intention pendant l'exercice biennal en cours. Un certain nombre d'appels d'offres ont été lancés à l'appui de nouveaux programmes et du perfectionnement continu du personnel.

11. En mai 2011, la phase pilote de l'École virtuelle a été étendue à un certain nombre de fonctionnaires, à Rome et dans les bureaux décentralisés. Un ensemble revu et corrigé de 19 cours est

désormais proposé à quelque 200 apprenants, y compris des formations techniques de la FAO mises au point au niveau interne, qui ont fait l'objet de réactions très favorables tant en ce qui concerne le contenu que l'accès à la plateforme. Le lancement de l'École virtuelle à l'échelle de l'Organisation a été préparé en collaboration étroite avec les responsables du projet d'actualisation du Système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation (version 12), compte tenu de la nécessité d'intégrer des données relatives aux ressources humaines. La phase pilote de la plateforme d'apprentissage et les outils de facilitation virtuels mis au point ont apporté une contribution utile aux efforts d'intégration du cadre de gestion axée sur les résultats au sein de l'Organisation.

Nouvelles politiques en matière de ressources humaines

12. Au cours de l'exercice biennal 2010-2011, le processus d'élaboration de nouvelles politiques en matière de ressources humaines s'est orienté dans deux directions. Le premier objectif était de promouvoir une plus grande mobilité au sein du personnel de la FAO. Des directives provisoires sur la mobilité du personnel au sein de l'Organisation ont été publiées en décembre 2010 et des mesures ont été prises pour promouvoir cette initiative et assurer une communication adéquate. Il s'agissait d'accroître l'intérêt porté par le personnel à ce programme afin d'atteindre l'objectif consistant à assurer 100 missions de mobilité effectives en cours d'exercice. Actuellement, 167 postes du Programme ordinaire sont inclus dans le registre des postes assujettis à la mobilité et de près de 120 fonctionnaires sont inscrits sur la liste des candidats. Pendant l'exercice 2010-2011, 135 déplacements à caractère géographique ont été effectués, dont 91 concernaient des postes du Programme ordinaire et 44 des postes financés par des projets.

13. Une équipe de travail interdépartementale sur la mobilité a été constituée en janvier 2011 et chargée de remanier la politique de mobilité de l'Organisation. Le texte révisé de cette politique, qui a été présenté en mai 2011, a ensuite été examiné au mois de juin par les organes représentatifs du personnel et par la direction. Conformément à la ligne définie par le Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI) et par la Conférence à sa trente-septième session, cette nouvelle politique s'inspire d'une approche plus contraignante, centrée sur des catégories d'emplois spécifiques où la mobilité est considérée comme indispensable à la satisfaction des besoins de l'Organisation. Ce projet fait actuellement l'objet d'un examen par la nouvelle équipe de gestion de la FAO. Il s'agit en effet de déterminer dans quelle mesure cette politique pourrait soutenir la stratégie de transformation de l'Organisation pour assurer un meilleur niveau de performances et de résultats, y compris en contribuant à l'initiative de décentralisation visant à améliorer les résultats de la FAO et à renforcer son impact au niveau des pays.

14. Un autre objectif du processus d'élaboration de nouvelles politiques a été la création d'un environnement plus porteur grâce à la promotion de la diversité au sein du personnel. Une nouvelle politique a ainsi été mise en œuvre au cours de l'exercice biennal afin de recenser et d'éliminer les obstacles qui entravent le recrutement des personnes handicapées, leur avancement et leur maintien dans l'emploi, et pour promouvoir une culture de travail fondée sur des pratiques loyales qui permettront d'assurer le respect des droits de ces personnes. Un plan d'action stratégique pour une représentation équilibrée des deux sexes dans la catégorie du personnel du cadre organique et de rang supérieur, prévoyant une série de stratégies et de mesures concrètes, assorties de produits mesurables et définis dans le temps, a également été élaboré. Il s'agissait d'atteindre l'objectif de la FAO de porter à 50 pour cent la représentation des femmes au sein du personnel du cadre organique et de rang supérieur.

Rationalisation

15. D'importants progrès ont été accomplis au cours de l'exercice biennal s'agissant de rationaliser les processus de sélection et de recrutement. Cette rationalisation a été possible grâce notamment à l'adoption du nouveau système de dépôt de candidature en ligne iRecruitment dès la fin de l'année 2011, à l'accroissement du nombre des membres du Comité de sélection du personnel du cadre organique afin que celui-ci puisse se réunir plus fréquemment et examiner ainsi un plus grand nombre de candidatures, à la réduction à un mois de la période pendant laquelle les avis de vacance de poste sont ouverts aux candidatures extérieures, à la fixation d'un délai de quatre mois après l'échéance d'un avis de vacance de poste pour la présentation de candidatures au Comité de sélection par les services

de recrutement et, enfin, à la rationalisation et la simplification du formulaire de présentation de candidatures au Comité de sélection.

Appui à la restructuration

16. À la fin d'août 2010, une nouvelle structure a été mise en place au Siège, qui a donné lieu à une restructuration des niveaux supérieurs de l'Organisation, avec à sa tête une nouvelle Équipe de direction exécutive. De nouveaux bureaux ont été créés, à savoir: le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, le Bureau de l'éthique, le Bureau de l'évaluation et enfin celui de la communication et des relations extérieures. L'exercice de restructuration a eu un impact important sur les processus des finances, de l'administration, des ressources humaines et des technologies de l'information, qui ont été étroitement coordonnés de manière à garantir la capacité opérationnelle efficace du nouveau schéma organisationnel déstratifié. La restructuration de la FAO répondant à l'initiative de déstratification a mis l'accent sur de nouvelles approches des structures organisationnelles et a eu un effet direct sur la promotion d'une nouvelle manière d'aborder les rôles en équipe, facilitant également l'émergence de nouveaux modèles organisationnels.

Autres réalisations

17. D'autres réalisations notables ont été la mise au point définitive du nouveau cadre de compétences de la FAO en décembre 2011, à l'issue d'un vaste processus de consultation avec les parties prenantes et dans le respect du calendrier fixé par le projet aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre de ce dispositif.

18. Donnant suite aux recommandations formulées par 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 a été poursuivi en 2010 et 2011. De nouvelles fonctions intéressant les ressources humaines (communication, organisation des carrières, stratégie) ont été créées.

19. Le processus de sélection d'un premier groupe de jeunes cadres s'est achevé en juillet 2011. Cinq des 18 jeunes cadres sélectionnés ont été affectés au Siège, les 13 autres dans des bureaux décentralisés. Ils ont intégré la FAO dès le mois de juillet et ont suivi 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 clés 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 ressortissants de pays non représentés ou sous-représentés); et rajeunir son personnel. Conformément à ces objectifs, 61 pour cent des jeunes cadres qui ont été retenus sont des femmes et 61 pour cent sont issus de pays non représentés ou sous-représentés, dont 39 pour cent de pays en développement.

20. Divers accords sur le niveau de service, établissant des paramètres transparents pour les services qui devront être fournis aux parties prenantes et aux clients à l'appui des diverses activités de gestion des ressources humaines, ont été préparés et publiés. Ils ont contribué à assurer une plus grande responsabilisation et à promouvoir une approche axée sur les résultats pour la fourniture de ces services.

Orientation stratégique pour la gestion des ressources humaines en 2012-2013

Amélioration de la capacité de gestion des ressources humaines au sein de l'Organisation

21. À sa cent quarante-troisième session tenue en novembre 2011, le Conseil a pris note de la priorité donnée par le Directeur général à une amélioration de la gestion des ressources humaines au sein de la FAO afin que celle-ci puisse mieux servir les intérêts de ses Membres en s'acquittant de son mandat et en réalisant ses objectifs. L'importance stratégique d'une gestion plus efficace des ressources humaines est également l'un des piliers de l'engagement pris par le Directeur général de mener à bien le processus de renouveau de la FAO conformément à la décision prise par les Membres à la suite de l'Évaluation externe indépendante. Le PAI a en effet recommandé une amélioration des politiques et des pratiques de la FAO en matière de ressources humaines, processus qui a été progressivement mis

en œuvre au titre du Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines et qui fait l'objet d'un rapport périodique aux organes directeurs depuis 2010.

22. Le Directeur général a donc lancé un examen interne, en janvier 2012, visant à recenser les principales possibilités d'amélioration de la gestion des ressources humaines, en particulier quant à la façon dont la capacité de gestion des ressources humaines est actuellement structurée au sein de l'Organisation. Le groupe de travail qui a effectué cette étude a indiqué que la composante stratégie et politiques de la capacité de gestion des ressources humaines existante devait être séparée des aspects opérationnels et administratifs de cette gestion. Par ailleurs, il a proposé que cette composante relève directement du Directeur général afin que la gestion des ressources humaines soit mieux intégrée dans la stratégie globale de l'Organisation et plus adaptée aux exigences des Membres.

23. Compte tenu des résultats de l'examen interne, la Division de la gestion des ressources humaines sera restructurée en deux segments, à savoir: i) un Bureau des ressources humaines s'occupant de la stratégie et des politiques et relevant directement du Directeur général; et ii) une Unité de coordination chargée des opérations et des affaires courantes liées aux services, relevant du Sous-Directeur général chargé du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS). Cette modification répondrait à l'impératif critique de supervision et orientation de la stratégie en matière de ressources humaines et des politiques au plus haut niveau de l'Organisation et permettrait de prendre des mesures transparentes, décisives et diligentes sur les questions importantes (par exemple la mobilité, la parité de traitement hommes-femmes, l'évaluation des résultats, les plans d'incitation, etc.).

24. Cette rationalisation permettra d'assurer une gestion plus efficace des ressources humaines à la FAO, de simplifier son processus de gouvernance et d'adopter une approche plus ciblée, centrée sur des initiatives propres à renforcer le rôle stratégique, politique et consultatif de l'Organisation. La restructuration de la Division de la gestion des ressources humaines n'aura aucune incidence sur les coûts et les détails de cette opération figureront dans les propositions de nouveaux ajustements au PTB 2012-2013 qui seront examinées par le Comité du Programme et le Comité financier à la fin du mois de mai, puis par le Conseil à sa cent quarante-quatrième session en juin 2012. Par ailleurs, la création de l'Unité de coordination devrait ouvrir de nouvelles possibilités d'améliorer l'efficacité et de réaliser des économies de coûts en tirant parti de synergies potentielles entre les activités administratives générales de l'Organisation.

25. La nouvelle répartition des compétences en matière de gestion des ressources humaines, qui prévoit une composante stratégie et politiques de haut niveau relevant directement du Directeur général, est aussi conforme au dispositif mis en place pour la gestion des ressources humaines au sein d'autres organismes des Nations Unies, y compris le Programme alimentaire mondial.

26. Comme l'a reconnu le Comité financier à sa cent quarantième session, la transformation de la fonction de gestion des ressources humaines en un partenaire stratégique plus efficace est essentielle aux fins du renouveau de la FAO et du renforcement de la capacité de l'Organisation à valoriser son capital humain pour mettre à profit son avantage comparatif dans un environnement en évolution rapide et de plus en plus concurrentiel. Compte tenu des premiers fondements mis en place au titre du cadre stratégique 2010-2011 et tirant parti des investissements effectués et des résultats obtenus dans le cadre de ce projet, le Cadre stratégique pour la gestion des ressources humaines 2012-2013 mettra sur la fusion des initiatives et des activités mises en œuvre au cours de l'exercice précédent pour instaurer une approche intégrée et globale de la gestion du personnel de la FAO à l'appui des cinq piliers de la stratégie de l'Organisation¹.

27. La stratégie de gestion des ressources humaines permettra de guider la gestion de la FAO, s'agissant de l'investissement dans son capital humain et du déploiement efficace du personnel pour mieux servir les objectifs stratégiques de l'Organisation. À cet égard, la stratégie mise en œuvre devra être pertinente, adaptée aux besoins de la FAO, dynamique, propre à intégrer de nouvelles possibilités d'amélioration et apte à valoriser le processus de gestion stratégique de l'Organisation.

¹ Allocution du Directeur général de la FAO nouvellement élu à la cent quarante-troisième session du Conseil de la FAO, Rome, 1^{er} décembre 2011

28. Dans le Cadre stratégique pour la gestion des ressources humaines 2010-2011, il est spécifié que la transformation de la fonction de gestion des ressources humaines serait « un processus intensif et continu au cours du prochain exercice biennal ». Alors que ce projet va de l'avant, la vision de l'Organisation concernant la gestion de son capital le plus précieux (son personnel) doit demeurer attachée à l'objectif d'introduire une fonction efficace, proactive et valorisante en matière de ressources humaines visant à favoriser une culture de la compétence, de la performance, de l'apprentissage continu et de l'excellence.

29. Il est donc essentiel de s'employer à renforcer les trois piliers de la stratégie, à savoir les systèmes de gestion des ressources humaines, la structure et les compétences du personnel. L'aptitude de l'Organisation à mettre en œuvre sa stratégie de gestion des ressources humaines tiendra dans une large mesure aux compétences et aux capacités disponibles dans le cadre de cette fonction, à la manière dont celle-ci est structurée et aux systèmes déployés à l'appui des activités liées aux ressources humaines.

30. Compte tenu de ces trois éléments, il s'agit de continuer à prendre des mesures afin de mettre en place des systèmes éprouvés qui permettent non seulement d'assurer l'efficacité opérationnelle des différents flux fonctionnels liés aux ressources humaines, mais aussi de fournir des informations fiables et solides concernant le personnel de l'Organisation, sa capacité actuelle en matière de ressources humaines et ses exigences.

31. Par ailleurs, considérant la nature technique et multidisciplinaire de la FAO, il est important que la stratégie de gestion des ressources humaines contribue à renforcer la capacité de l'Organisation à adapter les compétences de son personnel à ses propres besoins. L'apprentissage continu et le perfectionnement devraient faire partie intégrante de la culture de l'Organisation. À cet égard, il conviendra de considérer la gestion des performances comme un mécanisme permettant non seulement de mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats, mais aussi de promouvoir l'apprentissage continu, de renforcer les capacités techniques et les connaissances et de motiver davantage le personnel, en vue d'atteindre l'excellence et d'assurer une organisation plus compétitive.

32. En misant efficacement sur les trois éléments susmentionnés, la stratégie de gestion des ressources humaines permettrait de satisfaire aux exigences de l'Organisation et d'assurer une mobilisation souple de son personnel, en alignant les capacités de la FAO en matière de ressources humaines sur ses besoins opérationnels. L'aptitude à identifier des capacités potentielles en ressources humaines et à réaffecter ces ressources en temps opportun pour faire face aux nouveaux défis qui se posent, sera de plus en plus cruciale afin que la FAO puisse consolider son avantage concurrentiel. Pour pouvoir atteindre le niveau de souplesse et de réactivité voulu, il sera nécessaire d'acquérir la capacité de prévoir les besoins en personnel (c'est-à-dire une capacité de planification), d'harmoniser les méthodes de recrutement et les outils contractuels et de mettre en place un processus adapté pour la réaffectation du personnel.

33. Le deuxième objectif à atteindre grâce à la stratégie de gestion des ressources humaines consiste dans le renforcement des capacités et des compétences du personnel, afin d'assurer un niveau de performance élevé et constant qui pourra contribuer à son tour à la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation. Des capacités renforcées permettant d'obtenir un niveau de performance élevé peuvent être mobilisées en misant sur la modélisation des comportements souhaités, le renforcement des capacités techniques et d'encadrement, l'adoption d'un processus d'évaluation des performances à la fois crédible et transparent, l'offre des possibilités d'apprentissage requises et la mise en place d'un environnement de travail porteur.

34. La Division de la gestion des ressources humaines poursuit sa transformation en un partenaire spécialisé, en veillant en particulier à assurer l'alignement de la stratégie de gestion des ressources humaines sur les objectifs stratégiques de l'Organisation. Ce troisième objectif est lié au rôle consultatif important que doit exercer la fonction de gestion des ressources humaines en tant que partenaire, s'agissant à cet égard d'apporter un soutien à la mise en œuvre des programmes en fournissant un appui consultatif non seulement au Siège, mais aussi et surtout d'une manière plus réactive, au niveau des bureaux régionaux. L'Organisation envisage donc de constituer un réseau de responsables des ressources humaines dans les bureaux décentralisés (en particulier dans les bureaux

régionaux) qui, une fois intégrés en tant que « partenaires en ressources humaines », pourront travailler en qualité de généralistes dans ce domaine au sein des entités organisationnelles visées et collaborer avec les équipes d'encadrement et les responsables hiérarchiques respectifs en vue d'optimiser les pratiques de gestion du personnel dans ces bureaux.

Vers un cadre stratégique adaptatif pour la gestion des ressources humaines en 2012-2013

35. Dans le cadre stratégique à mettre en œuvre pendant l'exercice biennal en cours, les produits de l'Organisation et les activités correspondantes intégrés dans le Plan d'action ont été définis en tenant compte des principales initiatives qui permettraient d'étayer l'exécution des trois piliers de la stratégie de gestion des ressources humaines, tels qu'indiqués ci-dessous.

Des capacités souples et réactives en matière de personnel

Cadre de compétences

36. L'une des initiatives fondamentales destinées à guider la transformation de la gestion des ressources humaines au sein de l'Organisation est le cadre de compétences qui définit l'éventail des capacités, des caractéristiques et des comportements dont les fonctionnaires doivent faire preuve pour pouvoir s'acquitter efficacement des tâches liées à leurs attributions dans le cadre de l'Organisation.

37. Cette initiative consiste à élaborer et à mettre en œuvre, à l'échelle de l'Organisation, un cadre des compétences directement lié à la performance dans l'exercice des fonctions (compétences à intégrer dans une série de fonctions de gestion des ressources humaines, y compris la définition des emplois, le recrutement, la gestion des performances et l'apprentissage et le perfectionnement); un programme d'apprentissage et de perfectionnement, destiné à élargir l'accès de tous les fonctionnaires aux possibilités d'apprentissage; et de nouvelles mesures visant à rationaliser les processus de recrutement et à aller à la rencontre de candidats potentiels dans les pays non représentés ou sous représentés.

38. Mise en œuvre du cadre de compétences en tant que principal élément de liaison entre les différentes fonctions de gestion des ressources humaines. Le cadre de compétences établi en 2011 définit les compétences et les comportements attendus de tous les fonctionnaires dans certains domaines comme la communication et le travail d'équipe, qui sont nécessaires à la bonne exécution des programmes de la FAO. Le cadre de compétences sera progressivement mis en œuvre au sein de l'Organisation et intégré aux processus de gestion des ressources humaines au cours de l'exercice biennal 2012-2013, s'agissant notamment de la cartographie des compétences par profils d'emploi types, de l'introduction d'entretiens destinés à évaluer les compétences en matière d'encadrement au cours du processus de sélection et de l'adaptation des programmes d'apprentissage et de perfectionnement aux nouvelles compétences.

Initiatives en matière de recrutement

39. Pour contribuer à faire de l'Organisation un centre d'excellence dans ses divers domaines de compétence, l'efficacité technique revêtira une importance cruciale et demeurera un élément central du processus de sélection et de recrutement, mais les efforts pour atteindre les objectifs fixés quant à la répartition géographique du personnel et à l'équilibre entre les deux sexes seront poursuivis.

40. La Division de la gestion des ressources humaines redoublera d'efforts pour rationaliser les procédures de sélection en vigueur et réduire ainsi considérablement le délai moyen actuel de recrutement, grâce au récent lancement du système iRecrutement (en octobre 2011) et à une plus large diffusion des avis de vacance de poste.

41. La mise en œuvre du cadre de compétences apportera une importante contribution au renforcement du processus de sélection en complétant l'examen des qualifications et des capacités spécifiques par l'évaluation d'un ensemble de compétences associées à chaque poste. Cette procédure permettra de s'assurer que les candidats possèdent non seulement les compétences techniques requises, mais aussi les capacités comportementales exigées pour le poste en question. S'agissant des entretiens

d'appréciation des compétences, une formation sera donc dispensée aux fonctionnaires de la FAO par la Division de la gestion des ressources humaines. Des modifications seront apportées, si nécessaire, aux politiques et aux procédures de recrutement et d'affectation connexes, y compris concernant les descriptions de poste et les avis de vacance, pour permettre une évaluation plus systématique et plus cohérente des compétences au stade du recrutement.

Mobilité

42. Dans le cadre de l'exercice en cours, les efforts visant à mobiliser un personnel diversifié, compétent et mobile à l'appui du processus de décentralisation seront poursuivis. Des mesures ont été prises pendant la période 2010-2011 en vue de l'élaboration d'un programme de mobilité organisée prévoyant des mouvements de personnel d'ordre aussi bien fonctionnel que géographique. Cette action sera poursuivie et renforcée en 2012-2013 pour mettre au point un programme qui soit étroitement aligné sur les exigences de l'Organisation, dans le cadre des efforts déployés en vue d'une décentralisation plus poussée de ses opérations.

43. En offrant au personnel la possibilité de changer de lieu d'affectation ou de fonctions à l'échelle de l'Organisation comme au sein du système des Nations Unies, une politique de mobilité effective s'inscrivant dans le cadre de la gestion des ressources humaines peut ainsi:

- contribuer à mobiliser un personnel polyvalent et plus flexible, à même de mieux comprendre les tâches à accomplir dans d'autres lieux d'affectation et domaines d'activité;
- favoriser l'évolution des carrières, l'épanouissement personnel et le rajeunissement des compétences;
- étendre les compétences du personnel et accroître sa satisfaction au travail (et lui permettre ainsi de saisir des possibilités futures de carrière ou de promotion);
- favoriser et améliorer le bien-être du personnel (en limitant la période de temps pendant laquelle un fonctionnaire exerce ses fonctions dans un lieu d'affectation difficile);
- faciliter une meilleure cohésion à l'échelle de l'Organisation et favoriser « l'unité d'action » (en abattant les cloisonnements et les obstacles); et
- encourager une approche plus intégrée du travail et la mise en commun des compétences, des données d'expérience et des meilleures pratiques.

Programmes de rajeunissement

44. Suite à l'aboutissement du processus de sélection du premier groupe de jeunes cadres en 2011, un deuxième groupe sera recruté d'ici à septembre 2012. Tous les candidats retenus seront affectés à des bureaux décentralisés, à l'appui des activités menées dans les domaines d'action prioritaires indiqués dans le PTB.

De meilleures capacités de performance

45. Les capacités du personnel doivent être renforcées et soutenues afin d'assurer un niveau de performance élevé et constant qui pourra contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation. Inculquer une culture de la performance élevée encourage les fonctionnaires à atteindre l'excellence et à améliorer leurs capacités. Une telle culture, s'appuyant sur des programmes d'apprentissage et de perfectionnement adéquats, permettrait de motiver le personnel. Un autre aspect crucial pour promouvoir un niveau de performance élevé est la création d'un environnement porteur grâce à la mise en œuvre de politiques appropriées en matière de gestion des ressources humaines.

Initiatives en matière de perfectionnement du personnel visant à renforcer la capacité de gestion des ressources humaines

46. En 2010-2011, le programme d'apprentissage et de perfectionnement s'est attaché en priorité à mettre en place des programmes de base en matière d'encadrement pour renforcer les compétences de

la FAO dans ce domaine et amplifier le programme de formation, comme demandé par le PAI. En 2012-2013, il s'agira de donner suite à trois grandes priorités visant à former un personnel qualifié et à faire en sorte que les fonctionnaires possèdent les compétences techniques et les capacités comportementales requises pour que la FAO puisse s'acquitter de son mandat et réaliser ses objectifs stratégiques.

47. Mettre en place un cadre d'apprentissage (mise en œuvre de politiques et établissement d'une plateforme d'apprentissage) permettant d'offrir à l'ensemble du personnel des possibilités d'apprentissage et de carrière, y compris des mécanismes pour le renforcement des compétences techniques; et veiller à ce que les programmes de formation tiennent dûment compte des objectifs de valorisation recensés dans le PEMS et demeurent pertinents. Ces mesures permettront d'assurer l'harmonisation des programmes de l'Organisation avec les capacités comportementales attendues et les compétences requises.

48. Renforcer les compétences existantes en matière d'encadrement et institutionnaliser l'apprentissage et le perfectionnement continus des gestionnaires et des dirigeants de la FAO dans un double objectif: faire en sorte que ceux-ci soient dotés des compétences requises leur permettant d'assurer un encadrement et un accompagnement efficaces du personnel et de montrer la voie à suivre pour obtenir des résultats positifs à l'appui du mandat de la FAO; et harmoniser l'appréciation des compétences en matière d'encadrement avec le processus de sélection à des postes clés.

49. Assurer des services d'apprentissage et de perfectionnement de qualité toujours élevée, bien adaptés et fournis au moment opportun à tous les fonctionnaires, tout au long de leur cycle de vie professionnelle à la FAO, à l'appui des priorités de l'Organisation et de ses besoins évolutifs. Cet éventail de produits et de services destinés aux bureaux décentralisés et à ceux du Siège vise à assurer que le personnel possède les compétences techniques et les capacités comportementales essentielles pour apporter une contribution efficace à la réalisation des objectifs stratégiques de la FAO. Une culture plus axée sur les résultats sera ainsi instaurée, à l'appui d'un processus d'avancement professionnel et d'apprentissage continu à l'échelle de l'Organisation.

50. Dotée d'un personnel qualifié, qui permettra d'encourager l'innovation et la créativité, l'Organisation sera ainsi mieux à même de s'acquitter de son mandat et de relever les nouveaux défis qui se poseront. Par ailleurs, un cadre d'organisation des carrières accompagné de programmes de soutien et propre à favoriser l'avancement, sera progressivement défini et mis en œuvre en fonction des buts et des objectifs de l'Organisation et en misant sur l'apprentissage, le système PEMS et la mobilité.

Gestion des résultats

51. En mettant l'accent sur le concept même de gestion des résultats plutôt que sur l'outil en soi, l'Organisation reconnaît la nécessité de rationaliser le processus du PEMS. Les efforts visent actuellement à rendre le système à la fois convivial et applicable pour favoriser une meilleure adhésion du personnel et des gestionnaires de rang supérieur et assurer la viabilité à long terme de cet important dispositif, non seulement aux fins de la gestion des performances, mais aussi pour permettre à l'Organisation de gérer efficacement la capacité de gestion des ressources humaines, de tirer le meilleur parti de la chaîne de valeur et de favoriser une culture de l'excellence, de la reddition de compte et de la responsabilité.

52. L'impact à moyen et à long terme attendu de la poursuite de la mise en œuvre du PEMS, rattachant les performances du personnel aux résultats de l'Organisation et des différentes unités, ira dans le sens de cette nouvelle culture axée sur les résultats. Il permettra également de promouvoir l'obtention de bons résultats de la part du personnel, la délégation de responsabilité, l'excellence en matière d'encadrement et la reddition de compte. Le PEMS fournira une base objective pour l'évaluation des performances du personnel en permettant de contrôler d'une manière plus efficace et efficiente la réalisation individuelle des objectifs de programme définis à partir de plans de travail détaillés. Il facilitera également le passage à une culture axée sur les résultats à l'échelle de la FAO et cela grâce au recensement, dans le cadre des compétences, des principales caractéristiques comportementales compatibles avec une telle culture, y compris l'intégration active des leçons de l'expérience dans le cycle de planification et de mise en œuvre. Le système de récompenses, de

reconnaissance et de sanctions qui sera mis au point pendant l'exercice biennal 2012-2013, contribuera à motiver le personnel, à renforcer la productivité et à assurer une meilleure reddition de compte.

53. Parmi les avantages à long terme qui devraient découler de la mise en œuvre du PEMS au sein de la FAO, on peut indiquer les suivants: i) le resserrement des liens entre les objectifs stratégiques de l'Organisation et les produits et résultats attendus de chacun des fonctionnaires et de leur unité d'appartenance (en leur permettant de mieux comprendre leur propre rôle dans le cadre général de la mission de l'Organisation); ii) la mise en place d'un mécanisme de soutien au développement professionnel des fonctionnaires et à leur avancement; iii) la prise en compte des rapports d'évaluation du personnel au moment de prendre des mesures en matière de ressources humaines et des décisions administratives; iv) des appréciations plus équilibrées et plus complètes grâce à l'évaluation des résultats (indicateurs de performance) et des compétences, et grâce à celles-ci, une définition plus précise des résultats attendus au stade de la planification; et v) s'agissant des gestionnaires, une meilleure connaissance de leur équipe, de ses points forts et des aspects à améliorer, et une gestion efficace des divers éléments qui composent leur équipe. Le système leur permettra également de se faire une idée plus précise des secteurs dans lesquels des ressources sont nécessaires pour combler des lacunes ou du moment auquel réaffecter les ressources pour créer un environnement de travail plus efficace et efficient.

Politiques générales

54. La priorité sera donnée, en particulier, à des mesures visant à assurer et à accroître la diversité et la flexibilité du personnel de la FAO, ainsi qu'à faciliter la mobilité entre les différentes fonctions et les divers bureaux. Les initiatives destinées à valoriser la diversité du personnel devraient encourager l'innovation et la créativité au sein de l'Organisation et permettre ainsi à la FAO d'être mieux à même de s'acquitter de son mandat et de relever les nouveaux défis qui se poseront. Un programme de mobilité à l'échelle de l'Organisation apportera également une contribution utile au processus de décentralisation prioritaire en cours à la FAO.

55. La Division de la gestion des ressources humaines et le Centre des services communs (CSC) ont travaillé en collaboration à l'élaboration d'une série complète de lignes directrices concernant la classification des tâches pour lesquelles il sera appelé à des ressources humaines hors personnel et la mise en place d'un système de rémunération (honoraires et autres dépenses connexes). Ces propositions feront l'objet d'un examen par les parties prenantes internes et la Division souhaiterait que les nouvelles procédures soient opérationnelles avant la fin de l'année 2012. Ces procédures, si elles sont adoptées, permettront d'assurer une approche transparente et plus cohérente aux fins de l'établissement de la compensation financière des ressources humaines hors personnel. La politique relative au recours aux services de retraités fera également l'objet d'un nouvel examen en 2012.

56. Des propositions de révision de la politique en matière de prévention du harcèlement sont actuellement en cours d'élaboration. Une recommandation sera formulée d'ici à juin 2012 et une version révisée de la politique actuelle sera publiée dans le courant de l'année. Des modifications importantes sont prévues, s'agissant en particulier des modalités d'enquête.

57. La Division de la gestion des ressources humaines a entamé l'élaboration d'une politique à l'échelle de l'Organisation concernant la protection des données personnelles et les questions de confidentialité connexes. Un projet de politique est actuellement en cours de réalisation et une proposition sera présentée dans le courant de l'année 2012.

58. La Division de la gestion des ressources humaines s'attache à promouvoir l'égalité des sexes. Le Plan d'action pour la parité hommes-femmes recommande une série de stratégies et d'activités stratégiques visant à porter à 50 pour cent la représentation des femmes au sein du personnel du cadre organique et de rang supérieur, et il fournit le cadre pour l'élaboration ultérieure d'une politique en matière d'égalité des sexes. Elle s'emploiera à élaborer une politique globale pour l'égalité des sexes d'ici la fin de l'année 2012 à l'appui des efforts consentis au sein de l'Organisation pour améliorer les taux de recrutement et de rétention de femmes dans la catégorie du cadre organique.

Un partenariat efficace à l'appui des priorités du programme

Partenaires en ressources humaines

59. Faire de la fonction de gestion des ressources humaines un partenaire stratégique constitue un principe fondamental et un objectif essentiel d'une stratégie adaptée dans ce domaine.

60. Alors que les exigences à l'égard de la Division de la gestion des ressources humaines évoluent au sein de la FAO, la fonction de gestion des ressources humaines doit de plus en plus souvent avoir la capacité d'aider les divisions et les bureaux à établir avec précision leurs besoins futurs en personnel, à planifier les moyens à mettre en œuvre pour attirer un personnel qualifié et en développer les talents, et à mettre au point et communiquer des politiques et des processus efficaces en matière de ressources humaines qui les aideront à s'acquitter de leurs responsabilités vis-à-vis de leur personnel. Cette évolution vers des activités plus stratégiques et moins transactionnelles peut exiger la mise en place d'un nouveau modèle organisationnel en matière de ressources humaines et la définition de profils de compétences différents pour répondre aux nouveaux besoins.

61. Dans la recommandation 8.1 du rapport de l'Évaluation externe indépendante (EEI), publié en septembre 2007, il est demandé d'entreprendre un examen détaillé de tous les aspects de la gestion et de l'administration des ressources humaines et financières de l'Organisation, fondé notamment sur la modernisation de la Division de la gestion des ressources humaines qui « atténuera son rôle de modérateur et en fera davantage un partenaire stratégique chargé de développer les stratégies de ressources humaines, de fournir des conseils et de soutenir les hauts responsables » (paragraphe 1342).

62. Cette recommandation a ensuite été entérinée dans le rapport final de l'Examen détaillé, présenté en avril 2009, dans lequel il était noté que « la fonction Gestion des ressources humaines à la FAO devait être renforcée et dotée des moyens voulus pour jouer un rôle plus stratégique et consultatif » et que « la transformation de la fonction RH devait être conduite par une Division RH plus autonome, à même de devenir un véritable partenaire stratégique dans la gestion de l'Organisation » (point 2.5.1).

63. En vertu de ces recommandations, il est envisagé de constituer un réseau de partenaires stratégiques en ressources humaines (dans la logique de l'approche préconisée au paragraphe 30 ci-dessus) en s'appuyant sur les orientations fonctionnelles fournies par la Division de la gestion des ressources humaines, dans l'objectif de faciliter l'intégration des responsables des ressources humaines dans les processus opératoires et de les aider à aligner leurs activités au quotidien sur les résultats attendus à l'échelle de l'Organisation.

64. L'intégration des responsables des ressources humaines au sein des entités organisationnelles favorise une amélioration tangible des compétences clés et des résultats des différentes unités de l'Organisation. Un soutien effectif de la part des responsables des ressources humaines peut permettre d'améliorer les performances du personnel et de fidéliser les fonctionnaires, tout en contribuant à assurer une meilleure situation financière à l'échelle des unités.

Renforcement des partenariats au sein du système des Nations Unies

65. La fonction de gestion des ressources humaines de la FAO continuera de s'employer à établir des partenariats, au sein du système commun des Nations Unies, avec les institutions et les organisations sœurs, en particulier celles dont le siège est à Rome, en vue de favoriser l'échange d'information, l'harmonisation des pratiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines et l'adoption des meilleures pratiques mises en œuvre et testées dans d'autres organismes des Nations Unies.

66. Cette approche favorisera la mise en place de politiques, d'activités et de procédures efficaces pour la gestion des ressources humaines, et dont la viabilité a été établie au sein du système des Nations Unies, et permettra d'obtenir des gains d'efficacité grâce à la réduction des ressources nécessaires pour la mise au point de politiques et de procédures déjà adoptées par d'autres organismes. Cette démarche pourrait également permettre de réaliser des économies grâce aux domaines de collaboration qui pourraient être identifiés pour la fourniture de certains services et activités en matière de ressources humaines.

67. Les pratiques de l'Organisation concernant la mobilité interorganisations et l'octroi de droits de retour feront également l'objet d'un nouvel examen. La Division de la gestion des ressources humaines proposera de nouvelles règles et procédures visant à faciliter la mobilité entre organisations grâce à l'élimination des processus complexes, impliquant notamment le Comité de sélection du personnel du cadre organique, pour la sélection du personnel détaché, s'agissant de postes temporaires.

PLAN D'ACTION POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES- 2012-13

Résultats de l'Organisation

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, efficaces et bien gérés;
- Y2 La FAO est reconnue comme un fournisseur d'informations de gestion complètes, précises et pertinentes; et
- 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.

Produits de l'Organisation obtenus par la Division de la gestion des ressources humaines

- 1 Y02G202 - Les parties prenantes de la FAO peuvent accéder à des informations à jour, précises et pertinentes concernant la gestion des ressources en utilisant un Système d'information intégré sur la gestion des ressources humaines.
- 2 Y03G204 – Des politiques et procédures de recrutement et de dotation en personnel efficaces favorisent le recrutement et l'affectation en temps voulu du personnel, et sont conformes aux objectifs fixés, en matière de parité et de représentation géographique.
- 3 Y03G210 – Les programmes et les cadres d'apprentissage et de perfectionnement sont conçus et mis en œuvre dans le respect d'une stratégie d'apprentissage en accord avec les besoins de l'Organisation.

- 4 Y03G206 – Un cadre de compétences de la FAO sert de contexte à l’Organisation pour la définition des emplois, le recrutement, la gestion des performances et la formation du personnel.
- 5 Y03G208 – Les politiques de gestion des ressources humaines contribuent aux résultats de l’Organisation et prennent en compte les pratiques optimales en vigueur au sein des Nations Unies / Y03G213 – Les services de droit administratif sont assurés de manière efficace, juste et conforme au Statut et au Règlement du Personnel de la FAO et à la jurisprudence applicable.
- 6 Y03G212 - Améliorations des services de sécurité sociale, de paie, de pensions et d'assurance maladie pour garantir une prestation de services optimale au personnel de la FAO et autres institutions des Nations Unies établies à Rome ainsi que d'autres organisations internationales.
- 7 Y03G218 – Mise en place de la gestion efficace de la structure organisationnelle et de la planification des effectifs de la FAO.

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

On trouvera dans les pages qui suivent les rapports intérimaires concernant huit produits de l’Organisation et quelques-uns des produits et services importants qui concourent à leur obtention

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

Y02G202 - Les parties prenantes de la FAO peuvent accéder à des informations à jour, précises et pertinentes concernant la gestion des ressources en utilisant un Système d'information intégré sur la gestion des ressources humaines

Aperçu:

Compte tenu des nouvelles initiatives mises en place et des améliorations apportées au déroulement des opérations dans la division, le champ d'application du Système d'information sur la gestion des ressources humaines sera élargi pendant l'exercice biennal 2012-13.

Des dispositions seront prises pour établir les rapports nécessaires à chaque nouvelle activité, tout en élargissant la gamme de données sur les ressources humaines disponibles pour une analyse concomitante des processus partagés.

L'objectif est de faciliter la réalisation de projections et d'analyses productrices de valeur ajoutée, reposant sur des informations précises et regroupées recueillies à tous les stades du cycle d'emploi ; de la gestion des postes au recrutement et à la formation continue du personnel jusqu'à son départ à la retraite, mais aussi de permettre l'établissement de rapports complets et détaillés sur les événements passés et actuels, de prévoir les besoins futurs en personnels et d'aider la direction dans ses activités de planification des ressources humaines.

Impact:

Doter la direction d'un système lui permettant d'extraire de façon autonome des informations, des statistiques et des tendances précises et à jour sur le personnel. Les frais généraux liés à l'établissement des rapports d'analyse des ressources humaines seront considérablement réduits et toutes les données pertinentes seront stockées dans le Système d'information sur la gestion des ressources humaines, et accessibles à partir de cette source.

Initiatives de rationalisation:

Responsabilité: Administrateur général /O-i-C, CSH/ODPM

Principaux produits (y compris initiatives de rationalisation par produit)	Réalizations 2010-2011	Activités pour 2012-2013	Indicateurs	Échéance prévue	État d'avancement
1. Une base de données centralisée et actualisée est mise en fonction, ce qui facilite l'extraction des données et permet une véritable	<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) 	- -	--	-	

gestion du personnel (PAI)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les dispositifs d'assurance de qualité des données sont en place (novembre 2010) ▪ Compilation de données complémentaires en matière de ressources humaines dans la base de données centralisée (décembre 2010) 				
2. Des rapports pertinents et précis concernant les ressources humaines sont disponibles dans le système et les utilisateurs finals sont formés pour y accéder.	<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) 	-	-	-	
3. Mise en place d'un système d'information intégré facilitant l'établissement de rapports analytiques couvrant toute la gamme de fonctions liées à la gestion des ressources humaines.	La deuxième phase du système a été mise en attente en 2011 en raison de l'arrivée du Système mondial de gestion des ressources (SMGR) (y compris le passage à la version R12 d'Oracle) dont la mise en œuvre est prévue pour 2012.	Convenir du champ d'application de la deuxième phase du système d'information sur la gestion des ressources humaines et en achever la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre pleinement en compte la nécessité de produire des analyses de haute qualité reposant sur des informations extraites d'une banque de données unique et couvrant tout l'éventail des fonctions liées à la gestion des ressources humaines. • Fournir de manière autonome des rapports et des analyses sur la gestion à l'appui des nouvelles initiatives liées aux ressources humaines, et veiller à ce que les rapports qui ont été établis continuent de répondre 	Fin de l'exercice biennal 2012-13	

			<p>pleinement aux besoins de l'Organisation</p> <ul style="list-style-type: none">• Une banque de données élargie, accessible en « libre service » des rapports établis, avec des données de qualité affinée.		
--	--	--	---	--	--

Y03G204 – Des politiques et procédures de recrutement et de dotation en personnel efficaces favorisent le recrutement et l'affectation en temps voulu du personnel, et sont conformes aux objectifs fixés, en matière de parité et de représentation géographique

Aperçu:

Pour demeurer un centre d'excellence dans tous ses domaines de compétence, l'Organisation continuera à mettre au tout premier plan les compétences et l'efficacité technique dans son processus de recrutement, tout en mettant en place des procédures de sélection et de recrutement propres à garantir la parité hommes-femmes et une représentation géographique équilibrée, conformément aux instructions formulées en maintes occasions par les Organes directeurs. Sachant que des candidats hautement qualifiés, en particulier des femmes, ne répondent pas aux offres d'emploi parce que le processus de sélection est trop long, diverses mesures doivent être prises pour raccourcir sensiblement les délais de recrutement. Une fois le cadre de compétences approuvé, l'ensemble du processus de recrutement et de dotation en personnel sera renforcé par la prise en compte systématique et constante des compétences dans la sélection des candidats.

Avantages:

Le raccourcissement des délais de recrutement réduira le risque de perdre les candidats identifiés comme étant les meilleurs, et contribuera à faire de la FAO un centre d'excellence. On économisera de nombreuses heures de travail qui pourront être consacrées à des tâches plus importantes. L'efficacité sera améliorée.

Initiatives de rationalisation:

1. La Division de la gestion des ressources humaines a élaboré des procédures révisées pour le recrutement des fonctionnaires du cadre organique à des postes financés au titre du Programme ordinaire. Les procédures proposées devraient réduire les délais de recrutement moyens actuels, de neuf à trois mois, et libérer de nombreuses heures de travail pour d'autres tâches.
2. Des procédures révisées pour le recrutement des fonctionnaires des services généraux permettront aussi à l'Organisation de réaliser des économies, tant sur le plan financier qu'en termes de temps de travail.
3. La procédure de sélection des Jeunes cadres est aussi en cours de révision pour accélérer la présélection des candidatures.

Responsabilité:

Procédures de sélection révisées: Chef de la Sous-Division du recrutement et des affectations (CSHR)

Formation aux entretiens d'appréciation des compétences: Chef de la Sous-Division du recrutement et des affectations (CSHR) et Chef de la Sous-Division de la formation professionnelle et de l'apprentissage (CSHT)

Principaux produits (y compris initiatives de rationalisation par produit)	Réalisations 2010-2011	Activités pour 2012-2013	Indicateurs	Échéance prévue	État d'avancement
1. Procédures de sélection rationalisées	Raccourcissement des délais de recrutement, dûment constaté par les vérificateurs internes et externes	<ul style="list-style-type: none"> Projet de procédures de sélection révisées pour les fonctionnaires du cadre organique Projet de procédures de sélection révisées pour le personnel temporaire de réserve 	<ul style="list-style-type: none"> Soumission à la DG Réduction des délais de sélection, de neuf à trois mois. 200 journées de travail économisées Soumission à la DG Allègement du travail des services de recrutement Économies de 1,6M USD 	<ul style="list-style-type: none"> Juin 2012 2012, si approuvé 2012, si approuvé Juin 2012 2012, si approuvé 	
2. Politique de représentation géographique révisée	De grands progrès ont été accomplis en deux ans : la proportion de pays représentés de façon équitable est passée de 61% en janvier 2010 à 72% en janvier 2012 ; durant la même période, on a également constaté une diminution du nombre de pays non représentés (45 en janvier 2010 contre 31 en janvier 2012) ou sur-représentés (tombé de 14 à 5).	<ul style="list-style-type: none"> Publication d'un rapport à la fin de l'année 2011 Définition des objectifs annuels du Département Rapports de l'exercice biennal 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport publié À peine révisées, les propositions du PTB sont clarifiées Juillet et décembre 2012 Proportion accrue de pays représentés de façon équitable 	<ul style="list-style-type: none"> Mi-mai 2012 Fin 2012 Déc.2013 	

<p>3. Programme des jeunes cadres</p>	<p>Processus de sélection du premier groupe de jeunes cadres, achevé avec succès en juillet 2011.</p> <p>Formation d'orientation bien organisée et suivie par tous les jeunes cadres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sélection du deuxième groupe de jeunes cadres en septembre 2012; la majorité seront affectés dans des bureaux décentralisés comme personnel de soutien pour les activités prioritaires figurant dans le PTB • Comme en 2011, une formation d'orientation spéciale, conçue à l'intention des jeunes cadres, sera organisée. • Contrôler l'intégration des Jeunes cadres en exercice dans la structure officielle des postes • Recrutement du troisième groupe de jeunes cadres, qui entrera en fonction en janvier 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sélection et désignation des participants au programme des jeunes cadres. <p>Organisation d'une formation d'orientation</p> <ul style="list-style-type: none"> • 70% des jeunes cadres sont intégrés • Achèvement du processus de recrutement 	<p>Sep. 2012</p> <p>Sep. 2012</p> <p>Déc. 2012 et juin 2013</p> <p>Oct. 2013</p>	
<p>4. Progrès vers la réalisation des objectifs de l'Organisation en matière de mobilité géographique</p>	<p>87 mutations géographiques effectuées sur un objectif de 100.</p>	<p>Mise en œuvre d'un nouveau programme de mobilité du personnel et suivi des objectifs pour faciliter les transferts de personnel entre les différents lieux d'affectation. Examen attentif des nouvelles procédures mises en œuvre à titre expérimental, afin de proposer des ajustements, s'il y a lieu.</p>	<p>Nombre de mutations géographiques.</p>	<p>Fin 2012</p>	

<p>5. Systèmes de recrutement</p>	<p>Mise en place du nouveau système de recrutement informatisé en octobre 2011</p> <p>Page d'accueil mise à jour en octobre 2011</p>	<p>Extension du système à des postes autres que ceux financés au titre du Programme ordinaire, en 2012.</p> <p>Refonte radicale du site internet sur l'emploi pour l'uniformiser, le rendre interactif et y inclure un portail emploi.</p>	<p>Postes intégrés dans le système de recrutement informatisé</p> <p>Lancement du nouveau site internet sur l'emploi</p>	<p>Fin 2012</p> <p>Avril 2012</p>	
<p>6. Prise en compte des compétences dans le processus de recrutement et de dotation en personnel</p>	<p>Cadre de compétences en attente de mise au point définitive</p>	<p>Formation aux techniques d'entretien d'appréciation des compétences</p> <p>Modifications des directives relatives au recrutement et à la dotation en personnel</p>	<p>Formation effectuée</p> <p>Changements apportés</p>	<p>Fin 2013</p> <p>Mi-2013</p>	

Y03G210: Les programmes et les cadres d'apprentissage et de perfectionnement sont conçus et mis en œuvre dans le respect d'une stratégie d'apprentissage en accord avec les besoins de l'Organisation

Aperçu:

- 1) Mettre en place un cadre d'apprentissage pour s'assurer i) que les politiques d'apprentissage sont en accord avec les priorités de l'Organisation encourageant la mobilité, la flexibilité et les compétences du personnel, ii) que tout le personnel a accès à des possibilités d'apprentissage et d'avancement de carrière, notamment grâce à des mécanismes de recyclage pour améliorer leurs compétences techniques, iii) que les programmes d'apprentissage et de perfectionnement reflètent les objectifs de formation identifiés dans le Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) et seront alignés sur le nouveau cadre de compétences, iv) que les programmes fassent l'objet d'un suivi et soient pertinents.
- 2) Renforcer les compétences managériales et promouvoir la formation continue des dirigeants et des cadres de la FAO, qu'ils soient nouveaux ou déjà en place.
- 3) Fournir aux fonctionnaires de la FAO des services d'apprentissage et de perfectionnement pertinents de haute qualité, en temps voulu et de façon constante, tout au long de leur carrière à la FAO, pour leur permettre de s'adapter à l'évolution des besoins et des priorités de l'Organisation. Une série de produits et de services axés sur les Bureaux décentralisés et le Siège garantiront que les employés ont bien le souci d'obtenir des résultats et possèdent les qualifications techniques et les compétences comportementales requises pour contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de la FAO, dans toutes les disciplines.

Impact/Avantage:

Des plans de perfectionnement sont définis de façon claire et des possibilités d'apprentissage adaptées sont offertes au personnel pour renforcer leurs compétences techniques et comportementales afin d'obtenir des résultats. Des programmes de base sont proposés sous différentes formes (apprentissage en ligne et en direct) pour aider les membres du personnel tout au long de leur carrière à la FAO. Les compétences managériales sont améliorées et leur évaluation est progressivement incorporée dans d'autres processus de l'Organisation (ex : recrutement à certains postes de direction). Tous les bureaux décentralisés sont dotés d'outils et de compétences adaptés pour assurer une programmation par pays efficace (cadres de programmation par pays - CPP).

Initiatives de rationalisation:

“Guichet unique” pour les activités d'apprentissage technique et comportemental, facilitant le suivi de la fréquentation et l'établissement de rapports sur les activités dans tous les lieux d'affectation (tout au long de l'exercice biennal avec la mise en place d'une nouvelle plateforme d'apprentissage). Adopter la charte Go-green des Nations Unies pour les programmes d'apprentissage de la FAO.

<u>Responsabilité:</u>					
Chef de la sous-division de la formation professionnelle					
Principaux produits (y compris initiatives de rationalisation par produit)	Réalisations 2010-2011	Activités pour 2012-2013	Indicateurs	Échéance prévue	État d'avancement
1. Élaborer une stratégie d'apprentissage pour développer les connaissances, les compétences et le savoir-faire du personnel de la FAO et garantir la bonne exécution des programmes.	Rapport d'activité détaillé préparé fin 2011 pour faire la synthèse des enseignements tirés et examiner l'évaluation globale des programmes, en vue d'élaborer une nouvelle stratégie.	<ul style="list-style-type: none"> Examen des programmes existants (notamment à la lumière des résultats de l'enquête de CS et des données du PEMS sur les objectifs en matière de formation professionnelle) Évaluation et examen de la stratégie proposée en partenariat avec les Départements et les bureaux Mise au point définitive de la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> Le résultat de l'examen est communiqué à la Direction Mettre en circulation la stratégie proposée et en discuter pour intégrer les informations ainsi obtenues Stratégie mise au point 	Mai Juin Juillet	
2. Achèvement d'une politique de formation externe révisée qui i) précise les mécanismes auxquels a accès le personnel pour améliorer ses compétences techniques ii) garantit une répartition équitable des ressources de formation entre les membres du personnel	Demandes de formation externe analysées en 2011 et nouveaux besoins de l'Organisation identifiés pour formuler une proposition	<ul style="list-style-type: none"> Mise au point définitive du projet de politique Projet communiqué à la direction, puis aux organes représentant le personnel Publication de la politique 	<ul style="list-style-type: none"> Politique approuvée, mise en œuvre et mécanismes de suivi mis en place 	Juin	
3. Une plateforme d'apprentissage de l'Organisation permet à tous les membres du personnel de suivre une formation (d'une durée minimum de 2,5 jours) et de se renseigner sur les possibilités d'apprentissage	Phase pilote achevée avec succès en 2011, avec 300 utilisateurs dans le monde. Plateforme achetée fin 2011.	<ul style="list-style-type: none"> Projet formulé, équipe de projet et groupes d'utilisateurs constitués, ressources confirmées; Lancement en deux phases 	<ul style="list-style-type: none"> La plateforme est en service La participation au programme mondial d'apprentissage en ligne fait l'objet d'un 	Juillet 2012	

<p>technique et comportemental à l'échelle de l'Organisation, en partenariat avec les bureaux décentralisés et les services du siège.</p>			<p>suivi efficace. Retour d'information positif des utilisateurs (à apprécier dans le cadre d'évaluations sur la plateforme)</p>	<p>Septembre 2012</p>	
<p>4. Des possibilités d'apprentissage des compétences managériales de base de la FAO sont fournies pour créer un cadre de direction axé sur les résultats, avec des fonctionnaires de rang supérieur nouveaux ou déjà en poste.</p>	<p>Des programmes de formation managériale de base ont été conçus et lancés en 2011.</p>	<p>Les deux formations « Fondements de l'encadrement » et « Une équipe dirigeante efficace » sont menées à bien (nombre de participants estimé pour 2012 : 140)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les programmes de gestion et d'encadrement sont évalués et les principaux indicateurs de résultats ont été définis (une note d'au moins 3 sur 4 doit être obtenue pour chaque indicateur). • Les participants communiquent aux superviseurs des plans d'action qui sont pris en compte dans les plans de perfectionnement du PEMS 	<p>140 participants</p>	

<p>5. Un processus d'évaluation des compétences managériales facilite l'organisation de la formation et permet à la FAO de tenir compte de l'évaluation des compétences dans les décisions de sélection et de réaffectation du personnel.</p>	<p>Évaluation complète des centres d'évaluation réalisée en 2010, résultats pris en compte dans un nouveau Centre d'évaluation de l'encadrement qui a fait l'objet d'un appel d'offres et a été reconçu en 2011 en collaboration avec les institutions établies à Rome.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aligner la sélection des candidats aux Centres d'évaluation de l'encadrement avec la stratégie d'affectation aux postes clés (Représentants de la FAO (70 personnes devraient passer par le centre d'évaluation de l'encadrement en 2012 – y compris pour les prestations assurées dans au moins un bureau régional) ▪ Mettre en place un processus d'évaluation virtuelle avec un profil des compétences des représentants de la FAO, et des critères d'évaluation réussie 	<ul style="list-style-type: none"> • Les centres d'évaluation de l'encadrement sont en place et en service • Un processus d'évaluation est en place pour les futurs représentants de la FAO qui sont sélectionnés sur la base d'un profil convenu (dans le cadre des centres d'évaluation de l'encadrement, ou d'un processus d'évaluation virtuelle) • Les rapports sur les compétences managériales sont analysés pour identifier les lacunes et les besoins en matière de perfectionnement. 	<p>80 participants</p> <p>Mai</p> <p>Annuelle</p>	
<p>6. Des programmes d'appui à la carrière reposant sur l'apprentissage, le PEMS et la mobilité sont établis pour favoriser l'avancement des carrières, en accord avec les objectifs stratégiques de l'Organisation.</p>	<p>Un responsable de l'avancement des carrières a été nommé en juillet 2011</p> <p>Début du processus de consultation des parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir un cadre pour le développement des carrières • Fournir à tous les employés des outils et un accès en ligne à des informations sur le développement des carrières • Mettre en place un programme d'encadrement à l'échelle de l'Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • La prochaine enquête sur le personnel montre que celui est plus satisfait qu'auparavant (les résultats de l'enquête de 2010 servent de référence). 	<p>Avril</p> <p>Mai</p> <p>Septembre</p>	

<p>7. Un atelier intitulé « Pour une programmation par pays efficace » ayant pour objet de garantir l'intégration, la collaboration, ainsi que la cohésion du contenu de la programmation par pays, qui couvre cinq domaines de fond et de nombreux services, dans le cadre de l'Objectif fonctionnel X1.</p>	<p>Six activités pilotes de planification du travail des bureaux de pays ont été conduites l'an dernier et les enseignements tirés ont été pris en compte dans la conception du programme de formation « Pour une programmation par pays efficace ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Première phase (mars) • La mise en place progressive de la stratégie des modules d'appui est convenue, région par région 	<ul style="list-style-type: none"> • Les principaux indicateurs de résultat sont adoptés pour mesurer la satisfaction de l'appui fourni en vue d'achever la programmation par pays. 	<p>Pays qui sollicitent une assistance pour formuler des cadres de programmation par pays</p>	
---	--	---	--	---	--

Y03G206 - Un cadre de compétences de la FAO sert de contexte à l'Organisation pour la définition des emplois, le recrutement, la gestion des performances et la formation du personnel

Aperçu de la stratégie:

Création d'un cadre de compétences révisé qui sera utilisé dans les activités de gestion des ressources humaines pour tous les membres du personnel, quelque soit leur classe, leur département ou leur lieu d'affectation.

Les compétences englobent l'ensemble des comportements qu'adoptent les membres du personnel pour maximiser leur efficacité. Avec les compétences techniques et les connaissances, les compétences représentent ce dont les individus ont besoin pour remplir au mieux leurs fonctions. Le cadre de compétences aura pour but de définir clairement le comportement que l'on attend du personnel sur les lieux de travail.

Impact:

Le cadre facilitera la gestion des principales activités intéressant les ressources humaines (notamment le recrutement, la gestion des performances, la formation professionnelle, la planification et la mobilité du personnel), en définissant un ensemble complet et cohérent de compétences communes en accord avec la stratégie de l'Organisation.

Initiatives de rationalisation:

Diverses activités et fonctions liées aux ressources humaines seront directement facilitées par le cadre de compétences, notamment:

- La création d'une banque de données sur les profils de compétences du personnel;
- Le ciblage des activités de formation professionnelle pour une fonction spécifique exercée à un niveau déterminé;
- La planification du personnel, grâce à la mise en place d'un mécanisme qui mettra en correspondance les besoins de l'Organisation, (à divers niveaux) et les disponibilités en personnel, et permettra de définir une stratégie de dotation en personnel adéquate
- L'évaluation des performances des fonctionnaires durant les évaluations annuelles du PEMS, grâce à l'utilisation d'un cadre commun de compétences et de savoir-faire.

Responsabilité:

Administrateur général/O-i-C, CSH/ODPM

Principaux produits (y compris initiatives de rationalisation par produit)	Réalizations 2010-2011	Activités pour 2012-2013	Indicateurs	Échéance prévue	État d'avancement
<ul style="list-style-type: none"> Création d'un cadre de compétences de l'Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Le cadre des compétences (phase 1) a été mis au point Le document a été établi en tenant compte des conclusions des groupes de réflexion sur la validation et des informations en retour fournies par les parties prenantes (équipes chargées du changement de culture, de l'avancement des carrières, du partage des connaissances ; Union du personnel des services généraux, Associations des fonctionnaires du cadre organique de la FAO, groupe de l'éthique équipe responsable de l'équité entre les sexes. 	<ul style="list-style-type: none"> Relier stratégiquement le cadre de compétences de l'Organisation à d'autres processus de gestion des ressources humaines, en collaboration avec la Sous-Division des politiques HR 	<ul style="list-style-type: none"> Cadre de compétences achevé Cadre de compétences intégralement lié à d'autres fonctions HR (recrutement, gestion des performances formation professionnelle, planification et mobilité du personnel), 	<p>Décembre 2011</p> <p>Décembre 2013</p>	 

Y03G208 - Les politiques de gestion des ressources humaines contribuent aux résultats de l'Organisation et prennent en compte les pratiques optimales en vigueur au sein des Nations Unies

Aperçu:

Les politiques visent à introduire des processus d'appui à la mobilité au sein de la FAO et du système des Nations Unies. La mobilité du personnel sera un élément important de la stratégie de gestion des ressources humaines de la FAO, à tous les niveaux de l'Organisation. Les affectations, fonctionnelles et géographiques, doivent servir et refléter à la fois les objectifs de l'Organisation et les besoins des membres du personnel en termes de carrière et de développement personnel.

L'année 2012 marque la mise en place du Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) destiné à appuyer les décisions administratives et managériales en matière de personnel. Une politique complémentaire de reconnaissance du mérite et de traitement de la sous-performance est en cours d'élaboration et devrait entrer en vigueur au troisième trimestre 2012. Un cadre approprié de reconnaissance et de valorisation du mérite permettra de motiver les membres du personnel, de reconnaître les performances exceptionnelles et donc de retenir les meilleurs talents. Le traitement de la sous-performance sera partie intégrante du cadre de gestion de la performance.

Une politique globale sur la parité des sexes au sein de l'Organisation sera rendue publique après l'adoption du Plan d'action stratégique sur la parité hommes-femmes. La parité des sexes en termes de représentation aux postes de cadre et de direction de l'Organisation relève de bonnes pratiques de gestion mais constitue aussi un élément important pour l'intégrité du mandat de la FAO et sa position au sein du système des Nations Unies.

Les politiques et processus RH seront réexaminés et amendés en fonction des besoins pour appuyer l'introduction du cadre de compétences de l'Organisation en tant qu'outil de gestion des ressources humaines dès 2014.

Impact attendu:

Les avantages de la mobilité sont bien connus. En offrant à son personnel la possibilité de changer de fonction et de lieu d'affectation, l'Organisation contribue au développement d'agents plus souples et plus flexibles, ayant une meilleure compréhension des responsabilités attachées à différents lieux d'affectation et fonctions; elle contribue ainsi à leur développement professionnel, à leur épanouissement personnel et à l'enrichissement de leurs qualifications, ainsi qu'au renforcement des compétences et de la satisfaction de ses collaborateurs.

Un cadre robuste de gestion de la performance sera une source de motivation pour le personnel dans son ensemble, il permettra de retenir les collaborateurs les plus performants et de préserver la crédibilité de la gestion des ressources humaines.

Les mesures visant à préserver et renforcer la diversité et la souplesse des membres du personnel, accompagnées d'une représentation plus équilibrée des sexes à tous les niveaux, favoriseront l'innovation et la créativité au sein de l'Organisation et nous permettront donc de mieux servir les objectifs de l'Organisation.

Initiatives de rationalisation:

Examen des modalités contractuelles utilisées pour les ressources humaines hors personnel (NSHR) en vue de les rationaliser, de simplifier les procédures de recrutement pour les départements demandeurs et de garantir la cohérence et l'équité du traitement de ces personnels contractuels.

Examen des délégations de pouvoir dans le secteur des ressources humaines et autres domaines associés en vue simplifier les procédures et de s'assurer que le pouvoir de décision correspond bien au niveau de responsabilités exercées au sein de l'Organisation.

Responsabilité:

Chef de la sous-division des politiques, avec l'appui des autres sous-divisions concernées.

Principaux produits (y compris initiatives de rationalisation par produit)	Réalisations 2010-2011	Activités pour 2012-2013	Indicateurs	Échéance prévue	État d'avancement
1. Une politique incitative de rotation du personnel au Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés, assortie de critères clairs, est mise en place; la mobilité inter-institutions est facilitée.	<ul style="list-style-type: none">▪ Publication et mise en œuvre de directives provisoires sur la mobilité temporaire et à long terme en décembre 2010.▪ Politique de mobilité révisée par une Équipe de travail interne et soumise en mai 2011 pour des consultations internes qui se sont achevées en décembre 2011.	<ul style="list-style-type: none">▪ À la lumière des avis attendus, la politique et le programme de mobilité proposés seront réexaminés et soumis à de nouvelles consultations internes.▪ Mise au point définitive par CSH de la version finale du projet de politique.▪ Des politiques/directives complémentaires sur les droits de réintégration et les procédures de sélection pour les détachements temporaires seront		<ul style="list-style-type: none">▪ Fin juillet 2012▪ Fin septembre 2012▪ Fin septembre 2012	 

		élaborées pour faciliter la mobilité au sein du système des Nations Unies.			
2. Adoption d'une politique de valorisation et de reconnaissance du mérite et de traitement de la sous-performance.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soumission d'un avant-projet. ▪ Conclusion des consultations internes, y compris avec les organes représentatifs du personnel et la direction. ▪ Soumission d'un projet final au Directeur général. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juin 2012 ▪ Août 2012 ▪ Fin septembre 2012 	
3. Élaboration d'un Plan d'action stratégique sur la parité hommes-femmes pour 2012-2013 et d'une politique de parité des sexes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Comité des ressources humaines a approuvé le Plan d'action RH en octobre 2011. ▪ Le Plan d'action RH a été soumis au Directeur général pour approbation en février 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suite à l'adoption du Plan stratégique, une politique de parité hommes-femmes à l'appui du Plan d'action et de l'objectif d'égalité des sexes en termes de représentation au sein de la FAO sera élaborée. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Octobre 2012 	
4. Le processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'examen de la	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suite aux consultations internes, les propositions de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les propositions devront être soumises à nouveau au 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mai 2012 	

<p>politique RH est efficacement piloté et coordonné par la fonction RH.</p>	<p>révision de la politique d'aménagement du temps de travail ont été finalisées en avril 2011 et soumises au Comité des ressources humaines en octobre 2011. Un complément d'informations a été demandé par le Comité des ressources humaines.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emploi des retraités - un examen de la politique actuelle d'emploi des retraités sera lancé deux ans après l'introduction du programme révisé (actuelle CA introduite en avril 2010) ▪ Examen des programmes de jeunes cadres et de stagiaires introduits en 2010. 	<p>Comité des ressources humaines et au Bureau du Directeur général à l'issue des consultations additionnelles menées au sein du Système des Nations Unies.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une proposition sera soumise pour consultations internes. ▪ Un document final sera soumis au Directeur général pour décision. ▪ Achèvement des consultations internes, y compris avec les départements recruteurs, les jeunes cadres et les stagiaires. Finalisation de la proposition de révision, si nécessaire. ▪ Publication des politiques révisées, si nécessaire. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fin avril 2012 ▪ Fin juin 2012 ▪ Fin 3ème trimestre 2013 ▪ Fin 2013 	
<p>5. Initiatives de rationalisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen des modalités contractuelles appliquées aux ressources humaines hors personnel (NSHR) en vue de les simplifier et de garantir la cohérence et l'équité de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultation avec les intéressés sur les directives proposées une fois celles-ci approuvées. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mai 2012 	

	<p>traitement de ces catégories de personnel. CSH a soumis un projet de directives détaillées sur la classification et la rémunération de ces personnels en décembre 2011, pour examen et approbation de la direction.</p> <ul style="list-style-type: none"> Examen des délégations de pouvoirs dans le secteur des ressources humaines et domaines associés, en vue de simplifier les procédures et de s'assurer que le pouvoir de décision correspond bien au niveau de responsabilités exercées au sein de l'Organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen et publication des directives révisées à l'issue de cette consultation. Finalisation et mise en œuvre des directives conjointement aux procédures révisées de traitement et de paiement des NSHR (réf. projet R12). Examen critique des délégations de pouvoirs actuelles, et proposition d'amendement soumise au Bureau du Directeur général pour avis et décision. 		<ul style="list-style-type: none"> Juin 2012 3ème/4ème trimestre 2012 Fin mars 2012 	
<p>6. Révision en cours de la politique de prévention du harcèlement, notamment concernant l'amélioration des modalités d'investigation. Révision placée sous l'égide des Nations Unies. Une formation en ligne sur la prévention du harcèlement est disponible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Conclusion de l'examen mené avec les parties prenantes et autres institutions des Nations Unies; projet de politique révisée en cours de formulation. Accord conclu avec les institutions des NU pour l'actualisation de la formation en ligne. 	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration et soumission aux parties prenantes d'une proposition de politique révisée. Actualisation et mise en ligne du cours. 	<ul style="list-style-type: none"> Fin 2012 		
<p>7. Formulation d'une politique de protection des données personnelles et de la vie privée</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le travail préliminaire et les consultations avec la fonction Gestion des dossiers ont débuté en décembre 2011. Un projet 	<ul style="list-style-type: none"> Soumission d'une proposition aux parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Fin 2012 		

	de politique sur la protection des données est en cours d'élaboration, avec le concours d'autres divisions.				
8. Examen et formulation des politiques pour appuyer l'introduction du cadre de compétences dans la gestion des ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre de compétences sera introduit à la FAO au cours de l'exercice biennal actuel. Après une période de formation nécessaire, par ex. entretiens axés sur les compétences, adaptation des systèmes et des procédures pour incorporer le cadre de compétences dans les processus de gestion et de ressources humaines, ce cadre deviendra un outil de gestion à part entière dès 2014. <p>Dans le cadre des activités préparatoires nécessaires pour réussir la mise en œuvre du cadre de compétences en 2014, un examen des politiques sera réalisé afin de s'assurer de leur conformité et de leur appui.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fin 2013 		

Y03G212 - Améliorations des services de sécurité sociale, de paie, de pensions et d'assurance maladie pour garantir une prestation de services optimale au personnel de la FAO et autres institutions des Nations Unies établies à Rome ainsi que d'autres organisations internationales.

Aperçu:

Les procédures administratives de recrutement et de prestation de services aux ressources humaines hors personnel (NSHR) sont actuellement très fragmentées et présentent de nombreuses pratiques redondantes et hors normes. Certaines catégories de personnel contractuel ne font pas l'objet d'un enregistrement systématique dans le système RH.

Le moment est particulièrement bien choisi pour réaliser cet examen dans le cadre du programme de travail du projet Système mondial de gestion des ressources (SMGR), dans la mesure où des efforts considérables seront exigés de l'Organisation pour tester et vérifier la mise à niveau de la fonctionnalité R12 pour les ressources humaines hors personnel. Il est l'occasion par ailleurs de réaliser des changements importants et attendus qui garantiront le retour sur investissement le plus élevé.

Ce déploiement offre l'occasion à la FAO d'introduire des normes et des contrôles et de consolider la saisie des données.

Impact attendu:

Les ressources humaines hors personnel représentent plus de 50% des effectifs totaux de la FAO (près de 13 000 contrats par an). Cette révision fait suite aux enquêtes de satisfaction clients en matière de prestations d'assurance-maladie conduites à la fois par Vanbreda International (assureur maladie) et par la sous-division CSHS fin 2010 et fin 2011.

Initiatives de rationalisation:

Des activités redondantes dans le domaine du recrutement et des services seront considérablement réduites grâce à l'automatisation de la plupart des actions RH; l'attestation de travail (*work certification*) sera traitée et enregistrée dans Oracle (module Temps & Travail); tous les paiements dus aux ressources humaines hors personnel seront calculés et réglés par le module de paie (sans aucun calcul et traitement manuel).

D'autres pistes de rationalisation des activités associées à des transactions dans le domaine de l'assurance maladie et non maladie seront aussi identifiées ainsi que des fonctions liées au versement des pensions.

Responsabilité:

Chef de la sous-division des prestations liées aux états de paie et à la sécurité sociale (CSHS)

Principaux produits (y compris les initiatives de rationalisation par produit)	Réalizations 2010-2011	Activités pour 2012-2013	Indicateurs	Échéance prévue	État d'avancement
<p>Procédure unique et rationalisée de services aux ressources humaines hors personnel (NSHR)</p> <p>Système normalisé d'attestation de travail (module Temps & Travail d'Oracle)</p> <p>Gestion de paie unifiée, intégrant les catégories de ressources humaines hors personnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse coûts-avantages complète et cadrage, débuté en juillet 2011 • Solution privilégiée (Gestion de paie) retenue parmi trois options. • L'enquête de satisfaction de Vanbreda International 2010 et celle de 2011 ont été menées auprès d'un échantillon aléatoire. +/-95% des membres du personnel interrogés se sont déclarés satisfaits ou extrêmement satisfaits des services fournis à la fois par CSHS et Vanbreda International. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déploiement de la solution finale et mise en œuvre conjointe du programme SMGR (nov.-déc. 2012). ▪ Nouvelles activités: améliorer la prestation de services là où des points faibles ont été relevés. ▪ Nouvelle enquête de satisfaction clients 2012 d'ici la fin de l'année. ▪ L'analyse coûts-avantages initiale de la décentralisation de certaines fonctions de sécurité sociale, à partir des conclusions de l'examen réalisé par des consultants externes et, en interne, par 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les résultats attendus sont alignés sur les phases du projet SMGR. 	<p>Déc. 2012</p> <p>Déc. 2012</p> <p>Déc. 2012</p>	<p>Conforme au Système mondial de gestion des ressources (SMGR)</p>

		CSHS, débutera dès l'achèvement du projet de développement NSHR en novembre/décembre 2012.			
--	--	--	--	--	--

Y03G218 - Mise en place de la gestion efficace de la structure organisationnelle et de la planification des effectifs de la FAO

Aperçu de la stratégie:

Élaborer un cadre global de descriptions de postes génériques pour appuyer la gestion de la structure organisationnelle, le recrutement et la planification des effectifs. Élaborer un cadre de planification des effectifs pour répondre aux besoins de l'Organisation en matière de planification des ressources humaines, aligné sur le Cadre de compétences, et servir les objectifs stratégiques de l'Organisation.

Impact:

Réduire les activités liées à la création de postes ainsi qu'à leur classification et mettre l'accent sur la planification stratégique des ressources humaine et la gestion de la structure organisationnelle, à l'appui de la stratégie globale de la FAO. La définition générique des postes et des compétences fonctionnelles associées permettra à la FAO de s'aligner sur les autres institutions des Nations Unies et les meilleures pratiques du secteur privé.

Initiatives de rationalisation:

- Recours à des descriptions de poste générique lors de l'ouverture de postes, des procédures de recrutement et de la formulation de plans de travail individualisés
- Recensement et regroupement par familles de postes, harmonisation des intitulés de poste
- Accélération des processus de recrutement interne et externe
- Aide à la création d'un Accord annuel sur les plans de travail individualisés aux fins du PEMS
- Identification des possibilités de développement professionnel, et de reconnaissance du mérite
- Encouragement à la mobilité et aux transferts au sein de l'Organisation et entre familles d'emplois

Responsabilité :

Administrateur général/O-i-C, CSH/ODPM

Principaux produits (y compris les initiatives de rationalisation par produit)	Réalisations 2010-2011	Activités for 2012-2013	Indicateurs	Échéance prévue	État d'avancement
Établissement et introduction des descriptions de poste génériques	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse exhaustive de 4 115 postes et de 1 076 intitulés de poste pour les cadres et catégories supérieures, au Siège et dans les bureaux décentralisés. CSH a examiné en particulier toutes 	<ul style="list-style-type: none"> • Recensement et regroupement des profils de poste pour la catégorie des Services généraux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des groupes professionnels et familles d'emplois réalisée. 	Juin 2012	

	<p>les familles d'emplois relevant de la Classification commune des groupes professionnels (CCGP) de la CFPI, de 1A à 1U “Professional, Managerial and Technical Work”, qui inclue 735 intitulés de postes recouvrant approximativement 1 865 postes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aux fins d'harmonisation, CSH propose de réduire le nombre d'intitulés de poste (P et D) de 735 à 163, et de retenir les 12 familles d'emplois les plus pertinentes de la CCGP sur les 20 existantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Révision de tous les intitulés de poste pour la catégorie des Services généraux. • Élaboration des descriptions de poste pour les agents des services généraux, les cadres et les postes de niveau D au sein des familles d'emplois pertinentes, en consultation avec les intéressés. • Adaptation des modules HRMS d'Oracle aux besoins de la FAO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisation des intitulés de poste achevée. • Finalisation des descriptions de poste génériques pour toutes les catégories • Mise en place d'un outil électronique de référence pour la recherche et l'archivage (Oracle R12) 	<p>Juin 2012</p> <p>Décembre 2012</p> <p>Janvier 2013</p>	  
Élaboration d'un cadre de planification des effectifs	N/A	<p>Le cadre de planification des effectifs sera composé de trois grandes activités:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une analyse de l'offre, qui implique de déterminer le profil des collaborateurs actuels de la FAO et d'établir des prévisions sur la composition future souhaitée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre conceptuel mis au point. • Mécanisme de rapport et de suivi en place pour appuyer l'analyse de la demande et de 	<p>Juin 2012</p> <p>Janvier 2013</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> • Une analyse de la demande, pour déterminer les besoins futurs de la FAO. • Une analyse des lacunes, pour comparer l'analyse de l'offre et l'analyse de la demande, identifier les écarts et pallier les lacunes à travers des actions comme la mobilité, le recrutement, les transferts et le développement professionnel. 	<p>l'offre (Oracle R12)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les résultats de l'analyse des lacunes nourrissent les principales actions RH. 	<p>À partir de janvier 2014</p>	
--	--	---	--	---------------------------------	--