

Février 2013



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food and  
Agriculture  
Organization  
of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Alimentación y la  
Agricultura

## COMITÉ FINANCIER

**Cent quarante-huitième session**

**Rome, 18 - 22 mars 2013**

**Rapport intérimaire sur la mise en application du 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:

**Mme M. Altmaier**

**Directrice du Bureau des ressources humaines**

**Tél.: +3906 5705 2081**

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

### RÉSUMÉ

- À la cent quarante-septième session du Comité financier, les membres du Comité ont pris connaissance d'un rapport intérimaire exhaustif sur la mise en application du Cadre stratégique et Plan d'action pour la gestion des ressources humaines (2012-2013) et sur la structure révisée de la fonction de gestion des ressources humaines, lesquels avaient été approuvés par le Conseil de la FAO, à sa cent quarante-quatrième session, en juin 2012.
- Depuis novembre l'année dernière, plusieurs initiatives liées aux ressources humaines ont poursuivi leur progression régulière, comme en atteste la mise à jour du Plan d'action pour les ressources humaines 2012-2013, annexée au présent document. Par ailleurs, ce rapport présente l'état d'avancement de cinq initiatives dont les membres du Comité ont spécifiquement demandés à être tenus informés. Ce sont: i) la réduction des délais de recrutement; ii) la représentation géographique des jeunes cadres; iii) la politique de mobilité au sein de l'Organisation; iv) les objectifs en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes; et, v) les politiques de ressources humaines en matière de délégations d'autorité et de recrutement des retraités.

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

- Les membres du Comité financier sont invités à prendre acte de l'avancement des initiatives décrites dans le Cadre stratégique et Plan d'action pour les ressources humaines 2012-2013 et des informations concernant les cinq initiatives, pour lesquelles des rapports intérimaires ont été spécifiquement demandés dans le rapport de la cent quarante-septième session du Comité.

### Projet d'avis

- **Le Comité a pris acte de l'avancement des initiatives décrites dans le Cadre stratégique et Plan d'action pour les ressources humaines 2012-2013, ainsi que des informations présentées au sujet des cinq initiatives, pour lesquelles des rapports intérimaires avaient été spécifiquement demandés dans le rapport de la cent quarante-septième session du Comité.**

1. Depuis la cent quarante-septième session du Comité financier, tenue en novembre 2012, des progrès réguliers ont continué d'être enregistrés au titre de la plupart des grandes initiatives intéressant les ressources humaines et regroupées sous six produits de l'Organisation dans le Plan d'action pour les ressources humaines 2012-2013. Il en est fait état dans le Plan d'action actualisé qui constitue l'Annexe au présent document.

#### Vue d'ensemble des principales priorités actuelles en matière de ressources humaines

2. L'établissement d'un cadre visant à promouvoir la formation et le développement continu du personnel est indispensable pour qu'une organisation détentrice de savoirs dispose de l'expertise et des capacités techniques requises. À cet égard, l'une des priorités actuelles est de réviser la stratégie d'apprentissage au sein de l'Organisation pour prendre en compte les besoins et les priorités nouvelles, en particulier le renforcement des capacités des fonctionnaires des bureaux décentralisés concernant les outils de programmation et les outils opérationnels. Pour donner suite aux priorités de l'Organisation dans ce domaine et mettre en place de solides mécanismes de suivi-évaluation, les crédits budgétaires alloués pour 2013 au perfectionnement du personnel ont été regroupés au chapitre du service d'appui aux ressources humaines. La FAO sera ainsi mieux en mesure d'évaluer la pertinence et la qualité de ses programmes de formation, et d'appliquer une approche plus solide et plus cohérente pour l'utilisation des fonds destinés au perfectionnement des fonctionnaires. Le cadre d'apprentissage stratégique révisé tiendra compte de cette approche nouvelle, et intégrera les recommandations formulées dans l'évaluation 2012 de la fonction d'apprentissage pour dispenser les programmes d'apprentissage selon des modalités d'un bon rapport coût-efficacité.

3. Suite à la rationalisation des intitulés de postes en 2012, les travaux se sont poursuivis afin d'élaborer des profils d'emploi types pour chaque famille de poste au sein de l'Organisation. S'agissant de la seconde phase du projet de cadre de compétences, les travaux engagés durant le premier trimestre de 2013 viseront à mettre en correspondance les profils d'emploi types et les nouvelles compétences. Pendant cette période, et pour faciliter l'élaboration du Programme de travail et budget 2014-2015, un gros travail sera entrepris pour que les postes et la structure du personnel puissent être gérés dans différentes entités organisationnelles. Ce travail implique parfois d'apporter des changements aux structures organisationnelles existantes, et débouchera sur la mise en place d'un cadre global instituant une gestion efficace de la structure organisationnelle.

4. Conformément aux conclusions de l'enquête sur les traitements des services généraux, réalisée à Rome par la CFPI en avril-mai 2012, des propositions ont été formulées en concertation avec un groupe de travail consultatif conjoint, puis approuvées. En conséquence, le barème révisé des traitements et indemnités recommandés par la CFPI a pris effet le 1<sup>er</sup> février 2013, à titre de barème secondaire applicable aux fonctionnaires recrutés à compter de cette date. Il s'appliquera également aux fonctionnaires réengagés après une interruption de service. Le barème actuel, qui est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2010, reste applicable aux fonctionnaires recrutés avant le 1<sup>er</sup> février 2013. Il sera gelé jusqu'à ce que le barème révisé atteigne le même niveau du fait des ajustements intermédiaires annuels. L'indemnité forfaitaire ne s'appliquera plus à compter du 1<sup>er</sup> mars 2013. À l'époque de la préparation de ce rapport, le groupe de travail consultatif conjoint continuait d'étudier différents moyens pour aligner le régime des indemnités pour cessation de service de la FAO sur les régimes nationaux.

5. L'Organisation est en train d'élaborer une politique de reconnaissance du mérite et d'amélioration des performances afin de se doter d'un mécanisme institutionnel pour récompenser les bonnes prestations et traiter les cas de sous-performance. Ce projet de politique propose plusieurs formules pour valoriser et reconnaître le mérite, en le rattachant concrètement au Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) qui s'applique officiellement à tous les fonctionnaires depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012. Il propose également d'établir des passerelles entre le PEMS et les décisions administratives telles que la reconduction ou la conversion des postes, ainsi que des mesures de traitement des cas graves de sous-performance.

6. Par ailleurs, une étude des pratiques actuelles de recrutement international de ressources humaines hors personnel a été entreprise. L'objectif est de définir un cadre institutionnel pour le recrutement international de consultants et d'adhérents aux accords de services personnels, contenant des directives à l'intention des directeurs et des fonctionnaires du service d'appui aux ressources humaines, sur la classification des affectations, établissant des catégories pour tous les niveaux hiérarchiques, y compris des fourchettes d'honoraires, et définissant les modalités de calcul de l'indemnité de subsistance proposée pour les employés qui ne sont pas recrutés localement. Pour donner suite aux recommandations des auditeurs internes, les règles régissant l'allocation logement ont été révisées, et des contrôles plus stricts de son utilisation ont été introduits. En outre, pour harmoniser les usages de la FAO avec ceux du Système commun des Nations Unies et d'autres lieux d'affectation, des mesures ont été mises en place à compter du 1<sup>er</sup> février 2013 pour déterminer le montant maximum d'un loyer raisonnable, sur la base de la taille des ménages des fonctionnaires en poste à Rome.

7. En s'attachant à renforcer la fonction de gestion des ressources humaines, l'Organisation réitère son engagement à l'égard du principe de consultation avec le personnel sur les questions touchant aux conditions d'emploi et de service, comme le prévoit le Statut du personnel de la FAO, tout en reconnaissant le rôle de direction assigné au Directeur général par l'Acte constitutif et le Règlement général de l'Organisation. Avec la mise en œuvre des initiatives prévues au PAI et à la réforme de l'Organisation, la fructueuse collaboration engagée dans le cadre du Comité consultatif conjoint sur la réforme de la FAO (JAC/FAR) sera maintenue au moyen du mécanisme précédemment établi en vue de l'organisation de consultations régulières entre l'administration et les associations du personnel. L'Organisation s'emploie à consolider le processus consultatif en favorisant le dialogue entre la direction et le personnel, et en clarifiant les rôles respectifs de la direction et des associations de personnel. À cet égard, des mesures sont envisagées pour rationaliser et simplifier diverses fonctions touchant aux questions de personnel, et établir une structure d'appui plus efficace aux besoins du personnel, tout en évitant les doubles emplois et une mauvaise utilisation des ressources.

Le point sur les cinq initiatives relatives aux ressources humaines présentant un intérêt particulier pour les membres du Comité financier

8. À la cent quarante-septième session, les membres du Comité ont spécifiquement demandé à être informés, à leur prochaine réunion, de l'évolution de cinq initiatives clés intéressant les ressources humaines. Ce sont: i) la réduction des délais de recrutement; ii) la représentation géographique des jeunes cadres; iii) la politique de mobilité de l'Organisation; iv) les objectifs en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes; et, v) les politiques de ressources humaines en matière de délégations d'autorité et de recrutement des retraités.

Mesures concrètes visant à réduire les délais de recrutement

9. Plusieurs mesures ont été introduites durant les deux dernières années pour rationaliser le recrutement des fonctionnaires du cadre organique, notamment la réduction de la période pendant laquelle les avis de vacance de postes sont ouverts aux candidatures extérieures, le recrutement informatisé et la modernisation du site Web sur l'emploi de la FAO, qui est désormais dynamique et interactif. Un résumé de ces initiatives a été présenté au Comité à sa cent quarante-septième session.

Représentation géographique des jeunes cadres

10. Le premier groupe de jeunes cadres, recruté par la FAO en juillet 2011, était composé de 11 ressortissants (61 %) de pays non représentés ou sous-représentés, dont sept originaires de pays en développement. Une fois le processus de recrutement achevé, deux pays qui étaient jusque-là non représentés, à savoir Haïti et les Maldives, se sont retrouvés équitablement représentés.

11. L'analyse des candidatures reçues au titre du premier groupe de jeunes cadres a toutefois montré que seulement 285 des candidats (soit moins de 10 % du total) étaient des ressortissants de pays en développement, et seulement 50 d'entre eux étaient originaires de pays non représentés ou sous-représentés. Lorsque le processus de recrutement de la deuxième cohorte a débuté, en août 2012, des mesures ont donc été prises pour solliciter activement des candidatures de ressortissants des pays ciblés. À cette fin, des courriels ont été envoyés aux Représentants permanents et aux Représentants de la FAO de l'ensemble des pays non représentés et sous-représentés, afin de les informer du programme et de solliciter leur appui pour identifier les associations et institutions de leur pays auprès desquelles le programme pourrait utilement être présenté.

12. La ventilation des candidatures du second groupe de jeunes cadres montre que les mesures précitées ont eu un effet notable. Sur les 1 996 candidatures reçues, 981 (soit près de 50 %) émanaient de ressortissants de pays en développement, et 257 (soit 13 % du total) de ressortissants de pays non représentés ou sous-représentés, ce qui représente une forte augmentation par rapport au premier groupe.

13. Les autres mesures visant à atteindre les objectifs visés en matière de représentation géographique pour le deuxième groupe sont notamment l'identification au niveau central des candidats originaires de pays non représentés et sous-représentés, et le dialogue permanent établi avec les unités de recrutement pour les sensibiliser à la question et les inviter à tenir dûment compte de ces candidats dans la perspective des entretiens de recrutement. Avant le lancement des avis de vacance de poste pour le troisième groupe de jeunes cadres, le nombre de candidatures présentées par pays pour la deuxième vague de recrutement sera analysé afin d'améliorer la stratégie de promotion publicitaire pour les prochaines séries de sélection.

14. Des mesures ont également été prises pour renforcer durablement les capacités techniques des bureaux décentralisés en affectant la majorité des jeunes cadres dans les bureaux régionaux, sous-régionaux et dans les bureaux de pays. Alors que 13 des jeunes cadres du premier groupe avaient été affectés à différents bureaux décentralisés, les sept jeunes cadres du deuxième groupe seront tous affectés à des bureaux décentralisés dès leur entrée en fonction: quatre dans la région Afrique, un dans la région Asie-Pacifique, un autre dans la région Amérique latines et Caraïbes, et le dernier au Proche-Orient. Tous les postes de jeunes cadres sont à caractère technique.

#### Politique de mobilité à l'échelle de l'Organisation

15. En décembre 2010, la FAO a établi des directives volontaires relatives à la mobilité du personnel pour concrétiser l'usage selon lequel les postes disponibles étaient attribués aux membres du personnel intéressés au titre de la mobilité. Au début de 2011, un objectif de 100 réaffectations géographiques a été fixé pour l'exercice biennal pour les fonctionnaires occupants des postes du cadre organique, soit 50 réaffectations pour chacune des deux années de l'exercice. Au total, 102 fonctionnaires ont été réaffectés en 2012, entre le siège et des bureaux décentralisés, ou entre différents bureaux régionaux, sous régionaux et des bureaux de pays. Sur l'ensemble de ces mouvements, 50 réaffectations concernaient des fonctionnaires du cadre organique, soit précisément l'objectif initialement fixé.

16. Le travail se poursuit pour parachever la nouvelle politique de l'Organisation en matière de mobilité du personnel. Compte tenu de son importance stratégique, il a été décidé de la conserver sous forme de projet jusqu'à ce que le nouveau Directeur des ressources humaines soit en mesure de déterminer, en concertation avec le Directeur général, la place qu'il convient d'accorder aux questions de mobilité dans l'orientation globale de la gestion des ressources humaines à la FAO, compte tenu des objectifs stratégiques de l'Organisation.

## Objectifs de parité hommes-femmes et de représentation géographique

17. Le dernier rapport sur la représentation géographique fait état d'une diminution du nombre de pays non représentés (qui est passé de 45 en janvier 2010 à 35 en décembre 2012), ou surreprésentés (qui est tombé de 13 à 4). Le nombre de pays représentés de façon équitable a en revanche augmenté de 116 à 137 durant la même période. Ces chiffres sont en partie dus aux mesures présentées lors des sessions précédentes, tels que la création d'une base de données des associations et des institutions qui permet de cibler délibérément les candidats qualifiés de pays non représentés ou sous-représentés, ainsi que les femmes. L'augmentation du nombre de candidatures de la part de personnes qualifiées appartenant à ces groupes devrait, à l'avenir, améliorer notablement la parité hommes-femmes et la représentation géographique.

18. Au nombre des autres efforts visant à améliorer la représentation géographique, citons l'élaboration, en 2010, d'objectifs par département. Les progrès réalisés dans ce domaine ont fait l'objet d'un suivi biennal de la part de la Division des ressources humaines, et de rapports présentés au Directeur général à la même fréquence. À l'échelle de l'Organisation, tous les objectifs fixés dans le Plan à moyen terme 2010-2013 en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes ont déjà été atteints ou dépassés.

19. Pour ce qui est de la parité hommes-femmes, des objectifs annuels, par département et par bureau, ont tout d'abord été établis en avril 2008, puis révisés à la fin de 2009 en vue de leur inclusion dans le Plan à moyen terme, afin de se rapprocher concrètement de la cible définie par les Nations Unies pour la parité hommes-femmes au niveau du cadre organique et des catégories supérieures. Tous les objectifs définis au Plan à moyen terme ont été atteints ou dépassés à la fin de 2012 et, au total, le pourcentage de femmes occupant des postes du cadre organique ou de catégorie supérieure, dans tous les lieux d'affectation, s'établissait à 36 %, contre 35 % à la fin de 2011.

20. En octobre 2010, le Plan d'action pour la parité hommes-femmes a été approuvé et publié; il résume les mesures que la FAO entend prendre pour accroître la représentation des femmes à des postes du cadre organique et de catégorie supérieure, et créer un environnement de travail respectueux de la parité et où chacun trouve sa place. Une politique complémentaire, formulée en concertation avec les parties concernées, précise les mesures que la FAO va désormais devoir engager à cette fin. La proposition a été examinée avec deux groupes d'étude composés de fonctionnaires des départements et divisions techniques de l'Organisation.

## Politique de ressources humaines: Délégation d'autorité et recrutement de retraités

21. L'étude de la politique sur les délégations d'autorité se poursuit. Elle a pour objet d'accroître les délégations de pouvoirs dans le domaine des ressources humaines, conformément au principe de subsidiarité, afin de rationaliser et d'améliorer l'efficacité des fonctions administratives au sein de l'Organisation.

22. Conformément au processus de décentralisation approuvé par les États Membres, cet examen vise aussi à déterminer les pouvoirs de décision actuellement détenus par des unités du siège que l'on pourrait raisonnablement déléguer aux bureaux décentralisés pour donner davantage de moyens aux bureaux régionaux, sous-régionaux et aux bureaux de pays, et renforcer leur rôle administratif et leur contribution à la réalisation du mandat de l'Organisation. Une fois cet examen achevé, toute délégation d'autorité concernant les ressources humaines sera facilitée par la création d'un réseau de partenaires en ressources humaines dont le rôle sera d'apporter des capacités supplémentaires aux bureaux régionaux pour les aider à s'acquitter de leurs nouveaux pouvoirs, de suivre leur mise en application et d'apporter un appui à la bonne gestion des ressources humaines.

23. Comme le Comité en a été informé à sa cent quarante-septième session, la nouvelle politique sur le recrutement de retraités a pris effet en octobre 2012. Pour offrir des rémunérations concurrentielles permettant d'attirer des personnes compétentes, elle prévoit un relèvement des plafonds de rémunération applicables aux retraités des Nations Unies, et redéfinit, de manière plus restrictive, la notion de «retraité des Nations Unies». Depuis l'introduction de cette politique, le

---

nombre de retraités employés par la FAO n'a guère évolué, et il est resté assez stable tout au long de 2012, avec une moyenne mensuelle de 98 retraités, pour une fourchette allant de 105 en juin à 92 en novembre 2012.



## ANNEXE - FC 148/12

### PLAN D'ACTION POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES- 2012-2013

La Division de la gestion des ressources humaines est responsable de l'obtention de six produits de l'Organisation, qui contribuent tous au résultat de l'Organisation Y03: *La FAO est reconnue en tant qu'employeur appliquant 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 liés aux ressources humaines

- |   |   |         |
|---|---|---------|
| 1 | 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.                        | Y03G204 |
| 2 | 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.   | Y03G206 |
| 3 | 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.   | Y03G208 |
| 4 | 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.   | Y03G210 |
| 5 | 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. | Y03G212 |
| 6 | Mise en place de la gestion efficace de la structure organisationnelle et de la planification des effectifs de la FAO.  | Y03G218 |

## Rapport intérimaire

La formulation du Cadre stratégique et Plan d'action pour la gestion des ressources humaines, inauguré durant l'exercice biennal 2010-2011, a 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 d'établir des liens entre les initiatives individuelles et de garantir la cohésion des services de gestion des ressources humaines.

Les pages qui suivent offrent un aperçu des produits de l'Organisation en matière de ressources humaines et de leur impact escompté, et un rapport succinct sur l'avancement des principales initiatives. Le code de couleurs, résumé ci-dessous, indique l'état d'avancement de chaque initiative, par rapport au calendrier établi au début de l'exercice 2012-2013.

### Code de couleurs utilisé pour ce rapport

L'initiative a été **menée à bien**.

La mise en œuvre **se déroule** selon le calendrier prévu.

La mise en œuvre a pris du **retard**, mais des mesures correctives ont été prises et un calendrier révisé a été établi.

La mise en œuvre de l'initiative est **compromise**.

L'activité **n'a pas encore démarré**.



**1. 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

Ce produit de l'Organisation vise à établir des procédures de sélection et de recrutement propres à garantir la parité hommes-femmes et une représentation géographique équilibrée, tout en maintenant comme critères de sélection essentiels les compétences et l'efficacité technique. Sachant que des candidats hautement qualifiés ne donnent pas suite aux offres d'emploi en raison de la longueur du processus de sélection, des mesures sont aussi introduites pour raccourcir les délais de recrutement. Une fois que le nouveau cadre de compétences de la FAO sera appliqué, 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.

Réalisations en 2010-2011

- Les procédures révisées de recrutement des fonctionnaires du cadre organique à des postes financés au titre du Programme ordinaire sont élaborées et approuvées.
- Augmentation du nombre de pays représentés de façon équitable (116 en janvier 2010, contre 139 en décembre 2011).
- Diminution du nombre de pays non représentés (45 en janvier 2010 contre 31 en décembre 2011) ou surreprésentés (tombé de 13 à 9).
- Premier groupe de jeunes cadres recruté, objectifs de parité et de représentation géographique atteints.
- 91 réaffectations géographiques effectuées au titre de la mobilité en 2010-2011, sur les 100 projetées.
- Mise en œuvre du nouveau système de recrutement informatisé en octobre 2011.

<u>Principales activités pour 2012-2013</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Calendrier fixé</u> (janvier 2012)	<u>État d'avancement</u>
<b>1,1 Procédures de sélection rationalisées.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaborer des procédures de sélection révisées pour les fonctionnaires du cadre organique</li> </ul>	Réduction notable des délais de recrutement (actuellement de 9 mois)	Fin 2012	Nouvelles procédures mises en œuvre au 1 <sup>er</sup> TR 2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaborer des procédures de sélection révisées pour le personnel temporaire de réserve</li> </ul>	Allègement du travail des services de recrutement, économie de 1,6 million d'USD, sur les coûts du personnel temporaire de réserve	Fin 2012	En attente d'approbation

<u>Principales activités en 2012-2013</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Calendrier fixé</u> (janvier 2012)	<u>État</u> <u>d'avancement</u>
<b>1.2. Politique de représentation géographique révisée.</b>			
▪ Publier un rapport à la fin de 2011	Rapport publié	Mai 2012	Publié en mars 2012
▪ Fixer des objectifs par département	Augmentation du pourcentage de pays représentés de façon équitable	Déc. 2013	
<b>1.3. Programme des jeunes cadres.</b>			
▪ Sélectionner un deuxième groupe de jeunes cadres à affecter principalement dans des bureaux décentralisés	Jeunes cadres sélectionnés et recrutés	Sept 2012	Repoussé au 1 <sup>er</sup> TR 2013
▪ Entrée en fonctions à la FAO du deuxième groupe de jeunes cadres	Jeunes cadres en fonction	Déc. 2012	Repoussé au 2 <sup>ème</sup> TR 2013
▪ Recruter un troisième groupe de jeunes cadres (date d'entrée en fonction janv. 2014)	Processus de recrutement mis au point	Oct. 2013	
<b>1.4. Progrès vers la réalisation des objectifs de l'Organisation en matière de mobilité géographique.</b>			
▪ Promouvoir un nouveau programme de mobilité et assurer le suivi des objectifs	100 mutations géographiques en 2012-2013	Fin 2013	
<b>1.5. Systèmes de recrutement</b>			
▪ Étendre le système de recrutement informatisé aux postes financés hors Programme ordinaire	Postes pris en compte dans le système	Fin 2012	Repoussé à fin 2013
▪ Moderniser le site Web sur l'emploi, pour l'uniformiser, le rendre interactif et intégrer un portail	Lancer le nouveau site Web sur l'emploi à la FAO	Avril 2012	
<b>1.6. Prise en compte des compétences dans les processus de recrutement et de dotation en personnel.</b>			
▪ Modifier les directives sur le recrutement et la dotation en personnel pour y inclure les compétences	Directives révisées publiées	Mi-2013	
▪ Former tous les membres du groupe aux techniques d'entretien axé sur les compétences	Tous les membres du groupe sont formés	Fin 2013	

<b>2. 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 l'apprentissage et le perfectionnement du personnel.</b>			
<u>Aperçu</u> Ce produit de l'Organisation a pour but de créer et d'appliquer un cadre de compétences révisé de l'Organisation qui sera intégré dans toutes les fonctions de gestion des ressources humaines et facilitera le recrutement, les affectations, la gestion des performances, l'apprentissage et le perfectionnement de tous les membres du personnel, quels que soient leur classe, leur département ou leur lieu d'affectation. Le cadre de compétences définira les comportements et les compétences non techniques dont les individus ont besoin pour remplir au mieux leurs fonctions.			
<u>Réalisations durant 2010-2011</u>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Achèvement de la phase I du projet - création du cadre (décembre 2011), tenant compte des informations en retour fournies par divers groupes de parties prenantes.</li> <li>▪ Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) appliqué à titre pilote pour une période de deux ans en 2010-2011 pour les fonctionnaires titulaires d'un contrat à durée déterminée ou de caractère continu.</li> <li>▪ Programme de formation au PEMS dispensé dans toute l'Organisation - formation au processus, formation comportementale à l'appui du processus d'évaluation professionnelle, et sessions individuelles ou virtuelles de contrôle qualité.</li> <li>▪ Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) mis en ligne à temps pour le cycle 2010 du PEMS, permettant le suivi des entrées de données et des taux de participation à l'échelle de l'Organisation.</li> </ul>			
<u>Principales activités en 2012-2013</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Calendrier fixé</u> (janvier 2012)	<u>État d'avancement</u>
<b>2.1. Relier le cadre de compétences aux processus de gestion des ressources humaines: planification des effectifs, recrutement, gestion des performances, apprentissage et perfectionnement.</b>			
▪ Définir les compétences correspondant à chaque profil d'emploi type	Compétences définies et rattachées à chaque profil d'emploi type	Fin 2012	Repoussé à avril 2013
▪ Intégrer le cadre de compétences dans toutes les fonctions RH	Intégration et application complètes du cadre dans tous les processus RH	Fin 2013	Repoussé à fin 2014
<b>2.2 Faire du PEMS un registre officiel des performances du personnel, assorti des liens voulus vers les mesures administratives, la politique de valorisation, de reconnaissance du mérite et de sanctions, et une procédure de réfutation.</b>			
▪ Établir un cadre pour le PEMS en vue de faciliter le suivi de son application générale à l'échelle de l'Organisation	Cadre du PEMS établi	Mi-2013	
▪ Mettre en place des politiques concernant les mesures administratives, la valorisation, la reconnaissance du mérite et les sanctions, en les rattachant au processus du PEMS, ainsi qu'une procédure de réfutation.	Politiques mises en œuvre et reliées au PEMS	Mi-2013	

<b>3. 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.</b>			
<u>Aperçu</u>			
Ce produit de l'Organisation vise à élaborer, mettre en œuvre et réviser des politiques de RH et des politiques et procédures connexes propres à garantir la cohérence, la transparence et l'équité des recrutements, de la gestion et des conditions d'emploi du personnel, qui sont en accord avec les règles du système commun des Nations Unies et reflètent les pratiques optimales dans ce domaine.			
<u>Réalisations en 2010-2011</u>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directives provisoires sur la mobilité à long terme/temporaire, mises en œuvre en 2010. Politique de mobilité révisée par un groupe de travail interne, et présentée en mai 2011.</li> <li>▪ Plan d'action pour la parité hommes-femmes élaboré et publié en juin 2012, après approbation par le Directeur général.</li> <li>▪ Propositions pour la révision de la politique d'aménagement du temps de travail, élaborées et soumises à la Sous-Division de l'organisation des carrières et de la formation (HRC), en octobre 2011.</li> <li>▪ Politique relative à l'emploi des retraités introduite en avril 2010.</li> <li>▪ Projet de directives sur la classification et la rémunération des ressources humaines hors personnel, soumis à la Direction générale pour examen et validation, en décembre 2011.</li> </ul>			
<u>Principales activités en 2012-2013</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Calendrier fixé</u> (janvier 2012)	<u>État d'avancement</u>
<b>3.1. Une politique encourageant par des incitations la mobilité entre les différents services du siège, et entre le siège et les bureaux décentralisés est mise en place et la mobilité interinstitutions est facilitée.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réviser la politique de rotation du personnel, en tenant compte des informations en retour fournies par les intéressés, procéder à sa mise au point définitive, et la soumettre pour approbation</li> </ul>	Politique mise au point et soumise	Sept 2012	Dernière phase d'examen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaborer des procédures et des directives complémentaires à l'appui de la politique</li> </ul>	Procédures et directives parachevées	Sept 2012	Politique en attente d'approbation
<b>3.2. Adoption d'une politique de valorisation, de reconnaissance du mérite et de traitement de la sous-performance, reliée au PEMS.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaborer un projet de politique et le soumettre pour avis</li> </ul>	Politique soumise pour avis	Juin 2012	Projet d'OHR soumis - en cours d'examen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Achever le processus de consultations internes avec la direction et les organes de représentation du personnel, corriger/parachever le projet et le soumettre pour approbation</li> </ul>	Politique mise au point et soumise	Sept 2012	Repoussé au 2 <sup>ème</sup> TR 2013

<u>Principales activités en 2012-2013</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Calendrier fixé</u> (janvier 2012)	<u>État</u> <u>d'avancement</u>
<b>3.3. Un Plan d'action pour la parité hommes-femmes et une politique pour l'égalité des sexes sont mis en place.</b>			
▪ Élaborer une politique d'égalité des sexes à l'appui du Plan d'action pour la parité hommes-femmes	Politique parachevée	Oct. 2012	Repoussé au 1 <sup>er</sup> TR 2013
<b>3.4. Élaborer, mettre en œuvre et examiner d'autres politiques de gestion des ressources humaines.</b>			
▪ Élaborer un projet de proposition pour la révision de la politique d'aménagement du temps de travail	Projet parachevé	Mars 2012	Projet d'OHR soumis - en cours d'examen
▪ Modifier le projet de politique d'aménagement du temps de travail en fonction des commentaires reçus, parachever le document et le soumettre au Directeur général pour décision	Document parachevé et soumis	Avril 2012	Attente des retours d'information
▪ Examiner la politique d'emploi des retraités (deux ans après son introduction), formuler des recommandations et les soumettre pour validation	Recommandations approuvées	Juin 2012	Approuvé en sept 2012
▪ Examiner le programme des jeunes cadres et le programme de stages (introduits en 2010)	Examens effectués, recommandations soumises	Fin 2013	
▪ Examiner et réviser les politiques de gestion des ressources humaines pour s'assurer qu'elles sont en conformité avec le nouveau cadre de compétences de l'Organisation qui doit être approuvé	Examens des politiques et changements proposés	Fin 2013	
<b>3.5. Initiatives de rationalisation</b>			
▪ Examiner les modalités contractuelles appliquées aux ressources humaines hors personnel et formuler des recommandations	Examen achevé et recommandations formulées	Fin 2012	Processus de consultation final
▪ Procéder à un examen critique des délégations de pouvoirs et élaborer des propositions d'amendements	Propositions élaborées et soumises	Mars 2012	Processus de consultation final
<b>3.6. Politique de prévention du harcèlement révisée et cours d'apprentissage mis en ligne sur ce thème.</b>			
▪ Élaborer un projet de politique révisée et le soumettre aux parties prenantes pour observations; mettre à jour les cours d'apprentissage électronique et les mettre à disposition en ligne	Cette activité incombe désormais à LEG		
<b>3. 7. Politique sur la protection des données personnelles et de la vie privée élaborée</b>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer un projet de politique et le soumettre aux parties prenantes pour observations</li> </ul>	<p>Cette activité incombe désormais à LEG</p>		
<p><b>4. Programmes d'apprentissage et de perfectionnement conçus et mis en œuvre dans le respect d'une stratégie d'apprentissage conforme aux besoins de l'Organisation.</b></p>			
<p style="text-align: center;"><u>Aperçu</u></p> <p style="text-align: center;">Ce produit de l'Organisation est constitué de trois objectifs stratégiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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; ii) que tout le personnel a accès à des possibilités d'apprentissage et d'avancement de carrière, en améliorant les compétences des dirigeants de la FAO et en bâtissant une excellence technique; iii) que les programmes font l'objet d'un suivi et sont pertinents.</li> <li>➤ 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.</li> <li>➤ Fournir en temps utile aux fonctionnaires de la FAO des services d'apprentissage et de perfectionnement adaptés et de haute qualité, 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.</li> </ul>			
<p><u>Réalisations en 2010-2011</u></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport d'activité détaillé préparé pour la première fois fin 2011 pour faire la synthèse des enseignements tirés et rendre compte de l'évaluation globale des programmes.</li> <li>Demandes de formation externe soumises en 2010-2011 analysées en vue de définir une politique dans ce domaine.</li> <li>Phase pilote de la plateforme d'apprentissage en ligne achevée en 2011, avec 300 utilisateurs. Plateforme achetée.</li> <li>Suite de programmes de formation à la gestion et à l'encadrement, conçue et introduite durant l'exercice 2010-2011. Exécution en cours.</li> <li>Fonction de gestion de l'avancement de carrière mise en place en juillet 2011, et fonctionnaire spécialisé désigné.</li> <li>Six activités pilotes de planification du travail des bureaux de pays ont été conduites en 2011 et les enseignements tirés ont été pris en compte dans la conception du programme de formation « Pour une programmation par pays efficace ».</li> </ul>			
<p style="text-align: center;"><u>Principales activités en 2012-2013</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>Indicateurs</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>Calendrier fixé</u> (janvier 2012)</p>	<p style="text-align: center;"><u>État d'avancement</u></p>
<p><b>4.1. Mettre en place une stratégie d'apprentissage pour développer les connaissances, les compétences et le savoir-faire du personnel et garantir la bonne exécution des programmes.</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer un projet de stratégie d'apprentissage s'inspirant d'un examen des programmes existants</li> </ul>	<p>Projet de stratégie élaboré et mis en circulation pour observations</p>	<p>Mai 2012</p>	<p style="background-color: #00b0f0;"></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen et mise au point définitive de la stratégie en partenariat avec les Départements et les bureaux (à finaliser après l'examen de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement)</li> </ul>	<p>Stratégie révisée</p>	<p>1<sup>er</sup> TR 2013</p>	<p style="background-color: #ffff00; text-align: center;">En cours de révision</p>
<p><b>4.2. Révision de la politique de formation externe précisant les mécanismes dont dispose le personnel pour améliorer ses compétences techniques.</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rédaction de la politique, mise en circulation pour observations, approbation et publication.</li> </ul>	<p>Politique approuvée et mise en œuvre</p>	<p>1<sup>er</sup> TR 2013</p>	<p style="background-color: #ffff00; text-align: center;">Politique Rédigée – en cours de</p>

			révision
<u>Principales activités en 2012-2013</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Calendrier fixé</u> (janvier 2012)	<u>État d'avancement</u>
<b>4.3. Mise en œuvre d'une plateforme d'apprentissage de l'Organisation permettant à tous les membres du personnel de suivre une formation.</b>			
▪ Mise en œuvre de la plateforme dans le respect du calendrier fixé	Phase I achevée	Juillet 2012	Utilisation en cours
▪ Suivi de l'utilisation et évaluation des informations en retour émanant des utilisateurs	Premier rapport sur l'utilisation et le retour d'information publié - établissement du rapport en cours	Fin 2012 (premier rapport)	Suivi en cours
▪ Mise en place de l'enregistrement des cours de formation théorique, pour toutes les formations conduites par CSP ou d'autres	Toutes les activités d'apprentissage peuvent être enregistrées dans la plateforme.	Mi-2013	
<b>4.4. Conception et mise en œuvre de programmes et de cours de formation à la gestion et à l'encadrement à l'intention des directeurs de la FAO.</b>			
▪ Dispenser deux séries de cours sur le thème « Une équipe dirigeante efficace » et quatre sur les « Fondements de l'encadrement » en 2013, et faciliter la participation du personnel aux cours de formation extérieurs	Retour d'information positif avec une note d'au moins trois sur quatre, pour quatre indicateurs principaux de résultat.	Fin 2013	
▪ Mettre en œuvre un module de formation « Une équipe dirigeante efficace », à titre pilote, dans un bureau régional	Un cours de formation « Une équipe dirigeante efficace » dispensé à titre pilote dans un bureau régional	Fin 2012	Dispensé en Nov. 2012
<b>4.5. Mise en place d'un processus d'évaluation des compétences managériales permettant d'intégrer les résultats de l'évaluation dans les décisions de sélection et de réaffectation du personnel.</b>			
▪ Mettre en place un processus alternatif d'évaluation virtuelle	Processus d'évaluation virtuelle mis en place et conduit avec succès	Juin 2012	
▪ Organiser huit sessions des centres d'évaluation de l'encadrement en 2013	64 participants de classe P4 et supérieures, en 2013	Fin 2013	
<b>4.6. Établissement de programmes d'appui à la carrière reposant sur l'apprentissage, le PEMS et la mobilité, en accord avec les objectifs stratégiques de l'Organisation.</b>			
▪ Définir un cadre d'organisation des carrières et fournir un accès en ligne à des	Cadre parachevé; accès en ligne	Avril 2012	Date visée

informations et à des outils sur les perspectives de carrière.	disponible		pour l'accès en ligne: Jan. 2013
▪ Mettre en place des programmes d'appui à la carrière	Programmes en place	Fin 2013	
<b>4.7. Un programme d'apprentissage pour une programmation par pays efficace est défini et mis en œuvre dans les bureaux décentralisés pour garantir la cohésion de la programmation par pays.</b>			
▪ Dispenser le programme pour une programmation par pays efficace dans les pays désignés comme prioritaires dans le Cadre de programmation par pays	Cible 2012: 52 pays prioritaires formés; Cible 2013 en cours de définition.	Fin 2013	63 pays formés en 2012
▪ Renforcer le réseau d'appui à la programmation par pays efficace dans les bureaux décentralisés	Augmentation du nombre de participants au réseau	Fin 2013	Fin 2012: 198 participants au réseau

<b>5. 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, des autres institutions des Nations Unies établies à Rome et d'autres organisations internationales.</b>			
<u>Aperçu</u> Ce produit de l'Organisation vise un objectif important pour l'exercice en cours: ➤ Intégrer toutes les catégories de ressources hors personnel dans le système de gestion de la paie de la FAO, parallèlement au déploiement du Système mondial de gestion des ressources (SMGR).			
<u>Réalisations en 2010-2011</u> ▪ Une analyse complète des coûts et avantages et une étude de cadrage ont été réalisées en juillet 2011, en concertation avec l'équipe du SMGR, pour déterminer la faisabilité et l'opportunité d'une intégration des ressources humaines hors personnel dans le système de gestion de la paie.			
<u>Principales activités en 2012-2013</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Calendrier fixé</u> (janvier 2012)	<u>État d'avancement</u>
<b>5.1. Intégration des catégories de ressources hors personnel dans le système de gestion de la paie de la FAO et rationalisation des processus</b>			
▪ Élaborer un plan pour intégrer les catégories de ressources humaines hors personnel dans le système de gestion de la paie; définir, mettre au point et appliquer les processus, en parallèle du déploiement du SMGR	Intégration, en parallèle avec la mise en service du SMGR; nouveaux processus mis en œuvre	Fin 2012	

<b>6. Mise en place de la gestion efficace de la structure organisationnelle et de la planification des effectifs de la FAO.</b>			
<u>Aperçu</u>			
Ce produit de l'Organisation a pour objet d'élaborer un cadre de planification des effectifs en accord avec les objectifs stratégiques de l'Organisation à l'appui de la planification des ressources humaines, et de définir de façon exhaustive des profils d'emplois types pour faciliter la gestion de la structure organisationnelle, le recrutement et la planification des effectifs.			
<u>Réalisations en 2010-2011</u>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse exhaustive de plus de 4 000 postes et de 1 000 intitulés de poste pour les cadres et catégories supérieures, en vue d'en réduire considérablement le nombre et d'harmoniser les profils d'emplois similaires.</li> </ul>			
<u>Principales activités en 2012-2013</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Calendrier fixé</u> (janvier 2012)	<u>État d'avancement</u>
<b>6.1. Définition et introduction des profils d'emploi types.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réviser et harmoniser les intitulés de postes des catégories du cadre organique et des services généraux, après avoir défini et regroupé toutes les familles d'emplois.</li> </ul>	Révision des intitulés de postes achevée	Juin 2012	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer des profils d'emplois types pour les agents des services généraux et les fonctionnaires du cadre organique au sein des familles d'emplois pertinentes, en concertation avec les parties prenantes, et en intégrant les nouvelles compétences de la FAO</li> </ul>	Profils d'emplois types finalisés pour toutes les catégories	Fin 2012	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adapter les modules Oracle de gestion des ressources humaines (SGRH), pour y intégrer les profils d'emplois types</li> </ul>	Outil électronique de référence pour la recherche et l'archivage mis en place	Janv. 2013	
<b>6.2. Élaboration d'un cadre de planification des effectifs</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer un cadre conceptuel pour la planification des effectifs</li> </ul>	Cadre mis au point	Juin 2012	Projet initial juillet 2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place des mécanismes de rapport et de suivi à l'appui de l'analyse de l'offre et de la demande</li> </ul>	Mécanismes en place	Janv. 2013	Repoussé à fin 2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entreprendre une analyse des lacunes, dont les résultats seront pris en compte dans les principales fonctions de RH (recrutement, apprentissage et formation, mobilité et réaffectations)</li> </ul>	Analyse des lacunes achevée	Janv. 2014	