


Septembre 2012

| | | | | | | |
|---|--|--------------------|---|---|---|--|
|  | 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-septième session

Rome, 5 - 9 novembre 2012

**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:

M. M. Noori-Naeini

Représentant du Directeur général et Directeur par intérim du Bureau des ressources humaines

Tél: +3906 5705 2613

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.

RÉSUMÉ

- À sa cent quarante-quatrième session, en juin 2012, le Conseil de la FAO a approuvé les mesures de renforcement institutionnel proposées, notamment la transformation de la Division de la gestion des ressources humaines (CSH) en Bureau des ressources humaines (OHR) situé au niveau supérieur et responsable des politiques et de la stratégie en matière de ressources humaines, et le Service d'appui à la gestion des ressources humaines (CSP), responsable des services opérationnels et rendant compte au Sous-Directeur général chargé du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS), avec un lien fonctionnel vers le Bureau des ressources humaines.
- En août 2012, suite à un examen de la gestion des ressources humaines effectué par un expert externe, le Directeur général a approuvé de nouveaux ajustements de la structure de gestion des ressources humaines, notamment l'intégration de la Sous-Division du droit administratif (anciennement Sous-Division de la gestion du droit administratif) au Bureau des affaires juridiques et de l'éthique (LEG). En réponse aux préoccupations et aux questions soulevées à la session du Conseil de juin 2012, il a été confirmé que le chef du Service d'appui à la gestion des ressources humaines (CSP) rendait compte de toutes ses activités au Directeur du Bureau des ressources humaines (OHR), ce qui revient à établir et à réaffirmer que le Directeur de OHR conserve la responsabilité générale de l'ensemble des activités relevant de sa compétence au sein de l'Organisation, quel que soit l'endroit où elles sont menées, et qu'il rend compte directement au Directeur général, avec un appui renforcé de l'équipe de direction de haut niveau.
- Comme l'a reconnu le Comité financier à sa cent quarantième session, la transformation de la fonction de gestion des ressources humaines en un instrument stratégique plus efficace est essentielle pour permettre à l'Organisation de planifier ses effectifs de façon à aligner les compétences de ses équipes sur ses priorités stratégiques, notamment le renforcement du réseau de bureaux décentralisés. À cet égard, la constitution, dans les bureaux régionaux de la FAO, d'un réseau de partenaires en ressources humaines, a été un fait nouveau marquant survenu durant la période à l'examen; ce réseau fournira un appui transversal pour mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines dans les bureaux régionaux et de terrain, coordonner les fonctions de base (recrutement, gestion des performances, apprentissage et perfectionnement, etc.), et faire en sorte que les exigences régionales soient communiquées au Bureau des ressources humaines et prises en compte dans les décisions.
- Cette nouvelle structure de la gestion des ressources humaines répond à deux impératifs i) supervision et orientation de la stratégie en matière de ressources humaines et des politiques au plus haut niveau de l'Organisation, facilitant l'adoption de mesures transparentes et décisives sur les questions essentielles concernant les effectifs, et ii) avoir une équipe de « partenaires généralistes » en ressources humaines qui collaborent avec leurs équipes d'encadrement et leurs responsables hiérarchiques respectifs en vue de faciliter l'exécution des programmes et d'optimiser les pratiques de gestion du personnel là où c'est nécessaire, c'est-à-dire d'abord au niveau des bureaux régionaux, avec un déploiement progressif dans les départements et divisions techniques du Siège. Ces changements ouvrent aussi la voie à une rationalisation plus poussée et à une éventuelle délocalisation de certains services, tels que la gestion de la paie, les assurances, les pensions et indemnités.
- 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 permettant d'assurer une gouvernance cohérente et intégrée du programme de gestion des ressources humaines de l'Organisation, et de rendre compte de manière claire et transparente aux organes directeurs de l'avancement des initiatives de réforme menées dans ce domaine. Sa formulation 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, qui a été révisé au cours du présent exercice biennal, pour tenir compte des nouvelles priorités.

- Le Plan d'action pour les ressources humaines 2012-2013, annexé au présent document, fait le point sur l'avancement des principales initiatives menées dans ce domaine, en les regroupant sous six Produits de l'Organisation qui contribuent ensemble à transformer la fonction de gestion des ressources humaines, de nature principalement transactionnelle, en un instrument plus stratégique et proactif, reposant sur une approche de partenariat, comme prévu par le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO. Surtout, le Plan d'action pour la gestion des ressources humaines vise à introduire une fonction efficace, proactive et valorisante en matière de ressources humaines propre à favoriser une culture de la compétence, de la performance, de l'apprentissage continu et de l'excellence, et à permettre à l'Organisation de disposer des capacités et des connaissances techniques nécessaires à l'accomplissement de son mandat.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Les membres du Comité financier sont invités à prendre acte de la poursuite des efforts visant à transformer la fonction de gestion des ressources humaines en un instrument plus proactif, faisant largement appel au partenariat, tels qu'ils sont reflétés dans la nouvelle structure de gestion des ressources humaines.
- Les membres du Comité financier sont invités à prendre acte de l'avancement des initiatives décrites dans le Cadre stratégique et le Plan d'action pour les ressources humaines 2012-2013.

Projet d'avis

- **Le Comité a pris acte de l'avancement des initiatives décrites dans le Cadre stratégique et le Plan d'action pour les ressources humaines 2012-2013, et de la poursuite des efforts visant à transformer la fonction de gestion des ressources humaines en un instrument plus proactif, faisant largement appel au partenariat.**

Structure de la fonction de gestion des ressources humaines

1. À sa cent quarante-troisième session tenue en novembre 2011, le Conseil a pris note de la priorité accordée par le Directeur général à une amélioration de la gestion des ressources humaines au sein de la FAO afin que celle-ci puisse mieux remplir son mandat et atteindre 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.
2. À sa cent quarante-quatrième session, en juin 2012, le Conseil de la FAO a approuvé les mesures de renforcement institutionnel proposées, notamment la transformation de la Division de la gestion des ressources humaines (CSH) en Bureau des ressources humaines (OHR) situé au niveau supérieur et responsable des politiques et de la stratégie en matière de ressources humaines, et le Service d'appui à la gestion des ressources humaines (CSP), responsable des services opérationnels et rendant compte au Sous-Directeur général chargé du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS), avec un lien fonctionnel vers le Bureau des ressources humaines.
3. En août 2012, suite à un examen de la gestion des ressources humaines effectué par un expert externe, le Directeur général a approuvé de nouveaux ajustements de la structure de gestion des ressources humaines, notamment l'intégration de la Sous-Division du droit administratif (anciennement Sous-Division de la gestion du droit administratif) au Bureau des affaires juridiques et de l'éthique (LEG), et le maintien de la fonction des relations avec le personnel dans le Bureau du Sous-Directeur général du Département CS.
4. En réponse aux préoccupations et aux questions soulevées à la session du Conseil de juin 2012, il a été confirmé que le chef du Service d'appui à la gestion des ressources humaines (CSP) rendait compte de toutes ses activités au Directeur du Bureau des ressources humaines (OHR), ce qui revient à établir et à réaffirmer que le Directeur de OHR conserve la responsabilité générale de l'ensemble des activités relevant de sa compétence au sein de l'Organisation, quel que soit l'endroit où elles sont menées, et qu'il en rend compte. Il s'ensuit que le Directeur du Bureau des ressources humaines est placé sous l'autorité directe du Directeur général; il s'acquitte de ses fonctions avec un appui renforcé de l'équipe de direction de haut niveau et est pleinement responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique et de la stratégie de gestion des ressources humaines qui doivent être en harmonie avec la vision et les objectifs de l'Organisation.
5. La transformation de la fonction de gestion des ressources humaines en un instrument stratégique plus efficace est essentielle pour permettre à l'Organisation de planifier ses effectifs de façon à aligner les compétences de ses équipes sur ses priorités stratégiques, notamment le renforcement du réseau de bureaux décentralisés. À cet égard, la constitution, dans les bureaux régionaux de la FAO, d'un réseau de partenaires en ressources humaines, a été un fait nouveau marquant durant la période à l'examen; ce réseau fournira un appui transversal pour mettre en œuvre la politique de gestion des ressources humaines dans les bureaux régionaux et de terrain, coordonner les fonctions de base (recrutement, gestion des performances, apprentissage et perfectionnement, etc.), et faire en sorte que les exigences régionales soient communiquées au Bureau des ressources humaines et prises en compte dans les décisions.
6. Cette nouvelle structure de la gestion des ressources humaines répond à deux impératifs i) supervision et orientation de la stratégie en matière de ressources humaines et des politiques au plus haut niveau de l'Organisation, facilitant l'adoption de mesures transparentes et décisives sur les questions essentielles concernant les effectifs, et ii) avoir une équipe de « partenaires généralistes » en ressources humaines qui collaborent avec leurs équipes d'encadrement et leurs responsables hiérarchiques respectifs en vue de faciliter l'exécution des programmes et d'optimiser les pratiques de gestion du personnel là où c'est nécessaire, c'est-à-dire d'abord au niveau des bureaux régionaux, avec un déploiement progressif dans les départements et divisions techniques du Siège. L'établissement d'un réseau de partenaires en ressources humaines aura aussi pour effet de renforcer la cohérence et la transparence des décisions et de faciliter les efforts visant à intégrer une approche unifiée de la gestion des RH au sein de la FAO.

Point sur le Cadre stratégique et Plan d'action pour la gestion des ressources humaines 2012-2013

7. 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 permettant d'assurer une gouvernance cohérente et intégrée du programme de gestion des ressources humaines de l'Organisation, et de rendre compte de manière claire et transparente aux organes directeurs de l'avancement des initiatives de réforme dans ce domaine. Sa formulation 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, qui a été révisé au cours du présent exercice biennal pour tenir compte des nouvelles priorités en matière de ressources humaines.

8. D'importants résultats ont été obtenus en 2010-2011, grâce à la mise en œuvre des initiatives prévues par le Plan d'action immédiate (PAI), en particulier l'introduction d'un programme de jeunes cadres, un système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS), la mise en œuvre d'un programme global de renforcement des capacités de gestion et d'encadrement et la promotion d'un système de mobilité du personnel.

9. Le Plan d'action pour 2012-2013 fait le point sur l'avancement de ces initiatives et d'autres activités liées aux ressources humaines, en les regroupant sous six produits de l'Organisation. Ensemble, le Cadre stratégique et le Plan d'action servent de guide pour la transformation de la gestion des ressources humaines, fonction principalement transactionnelle, en un instrument proactif plus stratégique faisant largement appel au partenariat, comme prévu par le PAI pour le renouveau de la FAO. Le Plan d'action pour la gestion des ressources humaines vise avant tout à introduire une fonction efficace, proactive et valorisante en matière de ressources humaines propre à favoriser une culture de la compétence, de la performance, de l'apprentissage continu et de l'excellence, et à permettre à l'Organisation de disposer des capacités et des connaissances techniques nécessaires à l'accomplissement de son mandat.

10. Un rapport intérimaire sur chaque initiative principale est présenté dans les passages qui suivent, sous le Produit de l'Organisation concerné. Les Membres du Comité financier pourront aussi, s'ils le souhaitent, se référer au résumé correspondant, dans le Plan d'action pour la gestion des ressources humaines 2012-2013 annexé au présent document.

Produit de l'Organisation 1 - Recrutement et dotation en personnel

11. Au cours de la période considérée, les efforts ont été poursuivis en vue de rationaliser les procédures de sélection en vigueur et raccourcir ainsi considérablement le délai moyen actuel de recrutement, pour pourvoir les postes vacants. À cette fin, des procédures de sélection révisées ont été proposées i) pour les fonctionnaires du cadre organique et ii) pour le personnel temporaire de réserve et le processus de consultation final est en cours. Une fois approuvées et mises en œuvre (en principe, dans le courant du premier trimestre 2013), ces procédures révisées permettront de réduire considérablement le délai de sélection des fonctionnaires du cadre organique, qui est actuellement de neuf mois, et d'économiser chaque année jusqu'à 1,6 million d'USD sur les coûts du personnel temporaire de réserve; de plus, le personnel des unités techniques passera moins de temps à s'occuper des tâches liées au recrutement.

12. Le système de recrutement informatisé contribue dans une large mesure à réduire les délais de recrutement. D'ici la fin de l'année 2012, le système qui ne concerne actuellement que les postes du cadre organique financés par le Programme ordinaire sera étendu aux postes de rang supérieur. En outre, le site web sur l'emploi à la FAO a été remanié et uniformisé; il est désormais interactif et contient un portail internet.

13. Le processus de sélection d'un premier groupe de jeunes cadres s'est achevé en juillet 2011. Parmi les dix-huit candidats sélectionnés, cinq ont été affectés à des départements du Siège et treize dans des bureaux décentralisés. 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 candidats sélectionnés dans ce premier groupe sont des femmes et 61 pour cent proviennent de pays non représentés ou sous-représentés, dont 39 pour cent de pays en développement. La désignation du deuxième groupe de sept jeunes cadres a été légèrement retardée jusqu'en novembre 2012, en raison des discussions budgétaires liées au Programme de travail et budget révisé pour 2012-2013. Tous les jeunes cadres sélectionnés dans le deuxième groupe seront affectés dans des bureaux décentralisés.

14. Le dernier rapport sur la représentation géographique a été publié en août 2012. Il fait état d'une diminution du nombre de pays non représentés (45 en janvier 2010 contre 32 en juillet 2012) ou surreprésentés (tombé de 13 à 4). Le nombre de pays représentés de façon équitable a en revanche augmenté (116 en janvier 2010, contre 137 en juillet 2012). Parmi les autres efforts visant à améliorer la représentation géographique, on peut citer l'élaboration d'objectifs par département, qui devraient être publiés fin 2013. Globalement, tous les objectifs fixés pour l'exercice précédent et celui en cours en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes ont déjà été atteints ou dépassés.

15. Alors que la méthode utilisée pour évaluer la situation des États Membres au regard de la représentation géographique est restée pratiquement inchangée depuis son approbation en 2003, le nombre de membres du personnel pris en compte a augmenté en août 2011, puisqu'il inclut désormais les fonctionnaires initialement affectés à des postes financés par le Programme ordinaire, qui sont ensuite transférés temporairement à des postes de projet ne relevant pas du PTB, ou détachés auprès d'autres institutions, conformément aux programmes de mobilité de l'Organisation. La prise en compte de ces fonctionnaires dans le calcul est justifiée dans la mesure où ils ont tous le droit d'être réintégrés dans des postes financés par le Programme ordinaire et où leur retour, qui peut se produire à tout moment, peut changer la situation d'un pays et le faire passer du statut de pays non représenté ou sous-représenté, à celui de pays représenté de façon équitable ou surreprésenté. En août 2011, environ 75 fonctionnaires étaient dans cette situation et ont été inclus dans le calcul. Ce changement était annoncé par le Directeur général dans son bulletin du 23 septembre 2011 (DGB 2011/53) et une explication détaillée a été donnée aux États Membres dans le rapport d'août 2011 sur la répartition géographique, publié sur le site intranet de la Division de la gestion des ressources humaines et sur le site Web des Représentants permanents de la FAO.

Produit de l'Organisation 2 - Cadre de compétences et gestion des performances

16. En 2010-2011, la Division de la gestion des ressources humaines a animé un certain nombre de groupes de réflexion avec des parties prenantes des différents services de l'Organisation, en vue d'élaborer un projet de cadre de compétences de la FAO. Ce cadre énonce les comportements critiques exigés de tous les membres du personnel dans le cadre de leurs fonctions - y compris l'aptitude à communiquer, l'esprit d'équipe, le respect des autres et le souci d'efficacité. Une fois approuvé, le cadre sera mis en œuvre de façon progressive du début 2013 à la fin 2014 dans toutes les fonctions de gestion des ressources humaines (définition des emplois, recrutement et dotation en personnel, gestion des performances et apprentissage et perfectionnement) pour permettre à la FAO de recruter, de perfectionner et de conserver le personnel qualifié dont elle a besoin pour s'acquitter de son mandat.

17. Parallèlement, dans le souci de simplifier la gestion des postes, des dispositions importantes ont été prises durant la période couverte par le présent rapport afin de regrouper les intitulés de postes existants et d'en réduire le nombre, de 735 à 165 (pour les administrateurs et les fonctionnaires de rang supérieur), et de 340 à 25 (pour la catégorie des services généraux), en élaborant des profils d'emploi types et des intitulés pour chaque famille de poste désignée. La Phase II du projet de cadre de compétences implique de dresser un état des compétences de la FAO pour chacun de ces nouveaux profils d'emploi types en vue de décrire avec précision les emplois ainsi que les compétences techniques et les comportements exigés pour chaque poste au sein de l'Organisation. Cette opération a pris un peu de retard par rapport au calendrier initial, mais on prévoit désormais qu'elle s'achèvera en avril 2013.

18. Lancé en 2010, le Système de gestion et d'évaluation de la performance (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.

19. D'après les taux de participation du personnel à la phase de planification des résultats de 2012, qui est la première phase du cycle en cours, 96 pour cent des membres du personnel ont achevé le processus, soit une augmentation de 11 pour cent par rapport à l'année précédente. Un examen des procédures actuelles du PEMS est en cours en vue de rationaliser le processus, tout en préservant les éléments essentiels d'un système de gestion des performances efficace afin d'en maximiser l'utilité et la durabilité.

20. Des progrès ont également été accomplis dans le domaine de la formation du personnel et des superviseurs à l'utilisation et aux avantages du PEMS. Pour tirer parti de la formation initiale dispensée durant la mise en œuvre du projet, deux nouveaux stages de formation ont été lancés en 2012, en vue de développer une culture de la performance à tous les échelons de l'Organisation. Un cours conçu à l'intention des administrateurs sur la gestion des performances du personnel et abordant de façon proactive la question de la sous-performance, a été lancé en mai 2012. La première session de formation organisée dans un bureau décentralisé, a été mise en œuvre au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, en août 2012, et elle a reçu un accueil favorable. Deux autres bureaux régionaux bénéficieront de cette formation en 2012.

Produit de l'Organisation 3 - Politiques de gestion des ressources humaines

21. Des efforts sont en cours pour parachever la politique de mobilité du personnel de l'Organisation. Depuis l'introduction, en décembre 2010, de directives volontaires relatives à la mobilité du personnel, la pratique a consisté à attribuer aux membres du personnel intéressés les postes disponibles au titre de la mobilité. Au cours de l'exercice 2010-2011, 91 réaffectations géographiques ont été effectuées, au titre du programme de mobilité. Au cours des six premiers mois de l'exercice biennal 2012-2013, 26 mutations géographiques ont ainsi été effectuées, de sorte que la FAO est bien partie pour atteindre les objectifs de son programme de mobilité « dirigée » (50 mutations pour 2012, et 100 pour l'ensemble de l'exercice). Le projet de politique sur la mobilité du personnel de l'Organisation a été élaboré et il est en attente d'autorisation. Il propose en outre que les fonctionnaires de grade P5 et des catégories supérieures aient effectué au moins une mission de mobilité géographique avant d'envisager un avancement de carrière. La politique sera mise en œuvre dès son approbation.

22. En juin 2012, le Plan d'action pour la parité hommes-femmes a été publié dès son approbation par le Directeur général. Le Plan contient une série d'activités recommandées en vue de porter à 50 pour cent la représentation des femmes au sein du personnel du cadre organique et de rang supérieur, et il offre un cadre pour l'élaboration ultérieure d'une politique en matière d'égalité des sexes. Cette politique, qui a pour but d'appuyer les efforts consentis au sein de l'Organisation pour améliorer les taux de recrutement et de rétention des femmes, est actuellement à l'état de projet, et elle sera soumise pour examen officiel à la fin du mois d'octobre 2012.

23. Un certain nombre d'autres politiques/propositions en matière de ressources humaines ont aussi été élaborées au cours de la période considérée. Une série de recommandations relatives aux révisions de la politique d'emploi des retraités a été approuvée. D'autres projets de politique sont au stade de la consultation finale, notamment: i) une proposition de révision de la politique sur l'aménagement du temps de travail et ii) une proposition d'amendements des délégations de pouvoirs. En outre, des projets de politique i) de valorisation et de reconnaissance du mérite et de traitement de la sous-performance; ii) de prévention du harcèlement et de protection des données personnelles et iii) de protection de la vie privée ont été élaborés et devraient être finalisés fin 2012, après réception des commentaires des parties prenantes.

24. Les travaux visant à rationaliser les procédures de recrutement des ressources humaines hors personnel, et à accroître leur efficacité, se poursuivent. Les changements proposés sont à un stade avancé, et ils permettront d'établir un système de rémunération basé sur plus de transparence, de cohérence et d'égalité, avec des honoraires en rapport avec la valeur des produits de la mission plutôt qu'avec la personnalité du consultant. Le nombre de types de contrats a aussi été légèrement réduit, et une nouvelle rationalisation est prévue durant la Phase II du système mondial de gestion des ressources (SMGR).

25. Le Directeur général a également été l'instigateur d'une procédure de rapport plus fiable afin de s'assurer que ces ressources humaines hors personnel sont utilisées d'une manière conforme aux dispositions du type de contrat applicable, et de façon optimale. En particulier, la mise en œuvre du système mondial de gestion des ressources devrait permettre non seulement d'obtenir des gains d'efficacité, grâce à l'intégration de la rémunération des ressources humaines hors personnel dans le système de gestion de la paie, mais aussi d'entrer plus d'informations dans le progiciel de gestion intégrée de l'Organisation, et de rendre compte de façon plus précise de l'utilisation et du coût de ces ressources.

Produit de l'Organisation 4 - Apprentissage et perfectionnement

26. En 2012, la Sous-Division de l'apprentissage, de l'évaluation des performances et du perfectionnement a élaboré sa première stratégie d'apprentissage et de perfectionnement à l'échelle de l'Organisation, qui définit clairement la vision, l'objectif, les résultats et les activités de la FAO en matière de perfectionnement du personnel. La stratégie fixe trois grands objectifs pour le présent exercice biennal: i) mettre en place un cadre d'apprentissage et de perfectionnement, avec un accès mondial à une plateforme d'apprentissage de l'Organisation; ii) développer les compétences d'encadrement des directeurs (en exercice et potentiels) de la FAO; et iii) élaborer et mettre en œuvre des programmes d'apprentissage et de perfectionnement, notamment pour la « programmation par pays efficace ». La stratégie est actuellement à l'examen.

27. La nécessité d'offrir plus de possibilités de formation à tous les membres du personnel - en particulier dans les bureaux décentralisés - a été mise en relief par les deux enquêtes réalisées en 2011 auprès du personnel et des services internes. En juillet 2012, la FAO a lancé avec succès learning@fao, la nouvelle plateforme d'apprentissage en ligne de la FAO, qui offre au personnel un accès à des possibilités de formation dans 167 endroits. Lors du lancement initial, plus de 80 opportunités d'apprentissage en ligne ont été offertes sur des thèmes très divers, dont la communication, la gestion et l'encadrement, l'informatique, les principes de programmation de la FAO et des Nations Unies, et les programmes techniques. Depuis le lancement, plus de 1 650 fonctionnaires ont accédé au système et 2 200 membres du personnel de la FAO se sont inscrits à un cours.

28. [Learning@fao](mailto:learning@fao) sera aussi utilisé pour faciliter la mise en œuvre du programme de formation au système mondial de gestion des ressources dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Pour la première fois, tous les bureaux et les fonctionnaires de la FAO auront accès, partout dans le monde, à un système unique à l'échelle de l'Organisation pour gérer leurs opérations. L'enjeu est de taille car, entre février et mai 2013, il faudra former le personnel aux nouveaux processus et procédures, pour que la FAO puisse tirer pleinement parti des nouvelles modalités de travail rationalisées et confirmer son image d'organisation mondiale et intégrée. Les capacités des bureaux décentralisés sont au cœur de la stratégie de formation au système mondial de gestion des ressources: les compétences du personnel seront renforcées grâce à une approche mixte (« blended learning »), reposant à la fois sur une formation assistée par des outils électroniques et sur une formation classique « en salle de classe », et à un programme de soutien intégré lié au projet du Système mondial de gestion des ressources. La formation reposera sur une approche de formation de formateurs, des membres du personnel sélectionnés recevant une formation spécialisée en salle de classe, à l'issue de laquelle ils seront capables de former leurs collègues dans tous les bureaux décentralisés. Les procédures du système mondial de gestion des ressources et des supports de formation seront également accessibles sur la plateforme d'apprentissage virtuel, pour faciliter la formation en présentiel.

29. Un autre progrès important a été réalisé au cours de l'exercice 2010-2011, avec l'élaboration et la mise en œuvre d'une série de programmes d'apprentissage en matière de gestion et d'encadrement, visant à améliorer les compétences managériales des fonctionnaires de rang supérieur nouveaux ou déjà en poste (grade P4 et plus) de la FAO. Au mois d'août 2012, 216 dirigeants de la FAO avaient achevé au moins un module de la série « Une équipe dirigeante efficace » et « Fondements de l'encadrement », et la demande est nettement supérieure aux places disponibles, en particulier pour ce dernier cours. Le retour d'information reste positif, avec une note d'au moins trois sur quatre pour chacun des principaux indicateurs de résultats utilisés pour évaluer les programmes d'apprentissage et de perfectionnement de la FAO.

30. Au cours de la période à l'examen, le cours « Fondements de l'encadrement » a été remanié: il ne comprend plus qu'un seul module et le module de formation en présentiel restant est complété par des supports d'apprentissage en ligne et des webinaires, afin de pouvoir toucher un plus grand nombre de fonctionnaires et de réduire les coûts de participation, en particulier pour le personnel des bureaux décentralisés. Pour la première fois, le cours « Une équipe dirigeante efficace » sera également assuré en novembre dans un lieu d'affectation hors siège, vingt fonctionnaires du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique y participeront. Sa mise en œuvre sera étendue à d'autres bureaux décentralisés en 2013.

31. Au deuxième trimestre de 2012, des processus d'évaluation virtuelle ont été mis en œuvre pour compléter les Centres d'évaluation de l'encadrement gérés conjointement avec le PAM. Les processus et les centres ont pour objet d'évaluer les compétences managériales du personnel, en se référant aux six compétences en matière d'encadrement définies par les Nations Unies. 49 participants (de grade P4 et plus) ont participé à huit sessions des Centres d'évaluation de l'encadrement durant la période janvier-juillet 2012, et tous les participants de grade P5 ont ensuite suivi six heures de mentorat des cadres dirigeants. Depuis juin 2012, les résultats des processus d'évaluation virtuelle et des centres d'évaluation de l'encadrement sont systématiquement examinés lors de la sélection des candidats aux postes de représentants de la FAO, et il en sera désormais de même pour tous les postes de hauts dirigeants à la FAO.

32. En 2012, la Sous-Division de l'apprentissage, de l'évaluation des performances et du perfectionnement a soutenu le Département de la coopération technique en lançant une série d'ateliers « Pour une programmation par pays efficace » visant à renforcer les capacités pour améliorer l'orientation stratégique, la pertinence et les effets des travaux de la FAO au niveau des pays. Le projet est le fruit d'une collaboration entre plusieurs unités de la FAO représentant des éléments de la programmation par pays, notamment: la gestion/réduction des risques de catastrophe, les plans de travail par pays, la gestion du cycle de projets, la mobilisation des ressources ainsi que des thèmes transversaux tels que la Réforme des Nations Unies et de la FAO et les principes de programmation conjointe des Nations Unies (approche fondée sur les droits de l'homme, égalité des sexes, durabilité de l'environnement, gestion axée sur les résultats et renforcement des capacités, etc.).

33. À ce jour, des fonctionnaires de 62 représentations de la FAO ont participé aux ateliers « Pour une programmation par pays efficace », spécialement conçus pour les représentants de la FAO, les représentants adjoints de la FAO pour les programmes, les coordonnateurs pour les situations d'urgence, et les membres d'équipes techniques multidisciplinaires régionales et sous-régionales. Fin juillet 2012, les sept sous-régions d'Afrique et du Proche-Orient ont accueilli un atelier sur ce thème. L'atelier organisé au Bureau sous-régional pour les États membres du Conseil de coopération du Golfe et le Yémen, qui a accueilli pour la première fois des fonctionnaires de contrepartie des administrations nationales, a été considéré comme très bénéfique aussi bien pour la FAO que pour le gouvernement du Sultanat d'Oman, qui accueillait l'atelier. Le retour d'information continue d'être positif, puisque l'ensemble des participants ont signalé qu'après les ateliers, il se sentaient plus sûrs d'eux pour appliquer les connaissances et les compétences acquises et accéder à un réseau d'appui pour la programmation par pays efficace.

34. La FAO a lancé en 2011 un programme d'organisation des carrières, en vue d'offrir aux membres du personnel des possibilités d'apprentissage structurées propres à développer leurs connaissances, leurs compétences et leur expérience pour les aider à prendre des décisions avisées concernant leur carrière. Sur la base de consultations avec les principales parties prenantes et d'une

étude de référence réalisée par d'autres institutions des Nations Unies, l'objectif était de fournir des services d'appui à la carrière, notamment en organisant des ateliers sur la gestion des carrières, la préparation des notices personnelles et des entretiens, et de donner des avis dans ce domaine. Au Siège, des ateliers sur la gestion des carrières ont débuté en septembre et seront progressivement mis en œuvre dans les bureaux décentralisés en 2013. Un site Web spécialisé et un guide de gestion des carrières devraient être lancés fin 2012, afin que tous les fonctionnaires de la FAO aient accès à des informations dans ce domaine. Les versions française et espagnole du guide seront disponibles au milieu de l'année 2013.

Produit de l'Organisation 5 - Sécurité sociale, paie, pensions et assurance maladie

35. Une initiative majeure est en cours dans la Sous-Division de la sécurité sociale, des pensions, de l'assurance maladie et de la paie du Service d'appui à la gestion des ressources humaines (CSP). Cette initiative, qui consiste à la fois à intégrer toutes les catégories de ressources hors personnel dans le système de gestion de la paie de la FAO, et à déployer le Système mondial de gestion des ressources (SMGR), se déroule selon le calendrier prévu pour être mise en œuvre au milieu de l'année 2013. Les rémunérations de plus de 8 000 consultants externes (représentant plus de 50 pour cent des effectifs de la FAO), seront ainsi intégrées dans le système, ce qui représente plus de 15 000 transactions personnelles et 35 000 paiements. On prévoit une importante réduction des opérations manuelles ainsi que des gains d'efficacité considérables, grâce à l'introduction de fiches de suivi du temps et des activités qui seront traitées automatiquement et éviteront d'avoir à calculer les montants à payer.

Produit de l'Organisation 6 -Gestion de la structure organisationnelle et planification des effectifs

36. Depuis le lancement du Système d'information sur la gestion des ressources humaines (HRMIS) en 2010, les responsables peuvent accéder rapidement à des informations complètes et précises sur le personnel, et analyser de manière autonome les principales statistiques en matière de ressources humaines et d'autres informations pertinentes concernant les effectifs. Une étape ultérieure du projet HRMIS, qui a débuté 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 responsables une vue d'ensemble exhaustive du personnel, tout en les aidant à prendre des décisions en connaissance de cause concernant les affectations. Cette seconde phase commencera une fois que le Système mondial de gestion des ressources sera opérationnel.

37. Pour compléter les données détaillées auxquelles peuvent accéder les responsables des RH depuis leurs ordinateurs, la Division de la gestion des ressources humaines élabore actuellement un cadre de planification des effectifs qui leur permettra d'analyser l'offre et la demande afin de prévoir à l'avance les postes qui resteront vacants et d'élaborer des stratégies pour les pourvoir. Ce cadre permettra aussi de formuler des scénarios pour planifier la relève. Le cadre conceptuel n'est encore qu'une ébauche, avec des mécanismes à l'appui de la stratégie qui sera mise en place en 2013.

ANNEXE - FC 147/11

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

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 l'apprentissage et le perfectionnement 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 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, d'autres institutions des Nations Unies établies à Rome et 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 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, 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 est **achevée**.

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'est **pas encore en cours**.



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 mettra en place 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 répondent pas aux offres d'emploi parce que le processus de sélection est trop long, des mesures sont aussi introduites pour raccourcir les délais de recrutement. Une fois que le nouveau cadre de compétences de la FAO sera mis en œuvre, 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 2010-2011

- Les procédures révisées pour le 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 2012-2013</u> | <u>Indicateurs</u> | <u>Calendrier fixé</u> (janvier 2012) | <u>État</u> <u>d'avancement</u> |
|--|--|--|--|
| 1.1 Procédures de sélection rationalisées | | | |
| ▪ Élaborer des procédures de sélection révisées pour les fonctionnaires du cadre organique | Réduction significative des délais de recrutement (actuellement de 9 mois) | Fin 2012 | Nouvelles procédures mises en œuvre au 1er TR 2013 |
| ▪ Élaborer des procédures de sélection révisées pour le personnel temporaire de réserve | Allègement du travail des services de recrutement, économie de 1,6 m d'USD, sur les coûts du personnel temporaire de réserve | Fin 2012 | En attente d'approbation |

| Principales activités 2012-2013 | Indicateurs | Calendrier fixé (janvier 2012) | État d'avancement |
|---|--|-----------------------------------|----------------------|
| 1.2. Politique de représentation géographique révisée | | | |
| ▪ Publier un rapport à la fin de l'année 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 | |
| 1.3. Programme des jeunes cadres | | | |
| ▪ Sélectionner un deuxième groupe de jeunes cadres à affecter principalement dans des bureaux décentralisés | Jeunes cadres sélectionnés et désignés | Sept. 2012 | Repoussé à nov. 2012 |
| ▪ Le deuxième groupe de jeunes cadres entre à la FAO | Les jeunes cadres ont pris leurs fonctions | Déc. 2012 | |
| ▪ Recruter un troisième groupe de jeunes cadres (date d'entrée en fonction janv. 2014) | Processus de recrutement mis au point | Oct. 2013 | |
| 1.4. Progrès vers la réalisation des objectifs de l'Organisation en matière de mobilité géographique | | | |
| ▪ Promouvoir un nouveau programme de mobilité et assurer le suivi des objectifs | 100 mutations géographiques en 2012-2013 | Fin 2013 | |
| 1.5. Systèmes de recrutement | | | |
| ▪ Étendre le système de recrutement informatisé aux postes qui ne sont pas financés par le Programme ordinaire | Postes pris en compte dans le système | Fin 2012 | |
| ▪ 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 | |
| 1.6. Prise en compte des compétences dans les processus de recrutement et de dotation en personnel | | | |
| ▪ Modifier les directives relatives au recrutement et à la dotation en personnel pour prendre en compte 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 | |

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.

Aperçu

Ce produit de l'Organisation a pour but de créer et de mettre en œuvre 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.

Réalisations 2010-2011

- 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.
- Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) mis en œuvre 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.
- Programme de formation au PEMS mis en œuvre dans toute l'Organisation - formation au processus, formation comportementale à l'appui du processus d'évaluation professionnelle, et séances de contrôle de la qualité, en mode virtuel ou en présentiel.
- Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) en ligne lancé 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.

| <u>Principales activités 2012-2013</u> | <u>Indicateurs</u> | <u>Calendrier fixé</u> (janvier 2012) | <u>État</u> <u>d'avancement</u> |
|--|--------------------|--|------------------------------------|
|--|--------------------|--|------------------------------------|

2.1. Relier le cadre de compétences aux processus de gestion des ressources humaines: planification des effectifs, recrutement, gestion des performances, apprentissage et perfectionnement.

| | | | |
|---|--|----------|-----------------------|
| ▪ Recenser les compétences en les reliant à chaque profil d'emploi type | Compétences recensées et reliées à chaque profil d'emploi type | Fin 2012 | Repoussé à avril 2013 |
| ▪ Intégrer le cadre de compétences dans toutes les fonctions RH | Intégration et utilisation complètes du cadre dans tous les processus RH | Fin 2013 | |

2.2 Faire du PEMS un registre officiel des performances du personnel, avec des liens vers des mesures administratives, une politique de valorisation, de reconnaissance du mérite et de sanctions, et une procédure de réfutation.

| | | | |
|---|--|---------|--|
| ▪ Établir un cadre pour le PEMS en vue de faciliter le suivi de la mise en œuvre globale 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 reliées au processus PEM, ainsi qu'une procédure de réfutation | Politiques mises en œuvre et reliées au PEMS | Mi-2013 | |

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.

Aperçu

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 soient en accord avec les règles du système commun des Nations Unies et reflètent les pratiques optimales dans ce domaine.

Réalisations 2010-2011

- Directives provisoires sur la mobilité à long terme/temporaire, mises en œuvre en 2010. Politique de mobilité révisée par une équipe de travail interne, soumise en mai 2011.
- Plan d'action pour la parité hommes-femmes élaboré et publié en juin 2012, après approbation par le Directeur général.
- 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.
- Politique relative à l'emploi des retraités introduite en avril 2010.
- Projet de directives sur la classification et la rémunération des ressources humaines hors personnel, soumis à la Direction générale pour examen et autorisation, en décembre 2011.

| <u>Principales activités 2012-2013</u> | <u>Indicateurs</u> | <u>Calendrier fixé</u> (janvier 2012) | <u>État</u> <u>d'avancement</u> |
|--|--------------------|--|------------------------------------|
|--|--------------------|--|------------------------------------|

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.

| | | | |
|--|--------------------------------------|-----------|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 | Politique mise au point et soumise | Sept 2012 | Processus de consultation final |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer des procédures et des directives complémentaires à l'appui de la politique | Procédures et directives parachevées | Sept 2012 | Politique en attente d'approbation |

3.2. Adoption d'une politique de valorisation, de reconnaissance du mérite et de traitement de la sous-performance, reliée au PEMS.

| | | | |
|--|------------------------------------|-----------|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer un projet de politique et le soumettre pour avis | Politique soumise pour avis | Juin 2012 | Processus de consultation final |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 | Politique mise au point et soumise | Sept 2012 | Repoussé à Oct. 2012 |

| Principales activités 2012-2013 | Indicateurs | Calendrier fixé (janvier 2012) | État d'avancement |
|--|--|-----------------------------------|---------------------------------|
| 3.3. Un Plan d'action pour la parité hommes-femmes et une politique pour l'égalité des sexes sont mis en place. | | | |
| ▪ Élaborer une politique d'égalité des sexes à l'appui du Plan d'action pour la parité hommes-femmes | Politique parachevée | Oct. 2012 | |
| 3.4. Élaborer, mettre en œuvre et examiner d'autres politiques de gestion des ressources humaines. | | | |
| ▪ Élaborer un projet de proposition pour la révision de la politique d'aménagement du temps de travail | Projet parachevé | Mars 2012 | Processus de consultation final |
| ▪ 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 | Processus de consultation final |
| ▪ Examiner la politique d'emploi des retraités (deux ans après son introduction), formuler des recommandations et les soumettre pour approbation | Recommandations approuvées | Jun 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 accord avec le nouveau cadre de compétences de l'Organisation qui doit être approuvé | Examens des politiques et changements proposés | Fin 2013 | |
| 3.5. Initiatives de rationalisation | | | |
| ▪ 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 |
| 3.6. Politique de prévention du harcèlement révisée et cours d'apprentissage disponible en ligne sur ce thème. | | | |
| ▪ 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 | Politique et cours d'apprentissage en ligne parachevés | Fin 2012 | |
| 3.7. Politique sur la protection des données personnelles et de la vie privée élaborée | | | |
| ▪ Élaborer un projet de politique et le soumettre aux parties prenantes pour observations | Projet de politique finalisé | Fin 2012 | |

4. Programmes d'apprentissage et de perfectionnement conçus et mis en œuvre dans le respect d'une stratégie d'apprentissage en accord avec les besoins de l'Organisation.

Aperçu

Ce produit de l'Organisation est constitué de trois objectifs stratégiques:

- 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 construisant une excellence technique; iii) que les programmes fassent l'objet d'un suivi et soient pertinents.
- 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.
- 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.

Réalisations 2010-2011

- 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.
- Demandes de formation externe soumises en 2010-2011 analysées en vue de définir une politique dans ce domaine.
- Phase pilote de la plateforme d'apprentissage en ligne achevée en 2011, avec 300 utilisateurs. Plateforme achetée.
- Principale série de programmes de formation à la gestion et à l'encadrement conçue et introduite durant l'exercice 2010-2011. Exécution en cours.
- Fonction de gestion de l'avancement de carrière mise en place en juillet 2011, et fonctionnaire spécialisé désigné.
- 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 ».

| <u>Principales activités 2012-2013</u> | <u>Indicateurs</u> | <u>Calendrier fixé</u> (janvier 2012) | <u>État</u> <u>d'avancement</u> |
|---|---|--|---|
| 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. | | | |
| ▪ Élaborer un projet de stratégie d'apprentissage en s'appuyant sur un examen des programmes existants | Projet de stratégie élaboré et mis en circulation pour observations | Mai 2012 | |
| ▪ 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) | Stratégie mise au point | Juillet 2012 | Rédigée, en attente du résultat de l'examen |

| | | | |
|--|---|--|----------------------------|
| 4.2. Élaboration d'une politique de formation externe révisée précisant les mécanismes auxquels a accès le personnel pour améliorer ses compétences techniques. | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Rédaction de la politique, mise en circulation pour observations, approbation et publication. | Politique approuvée et mise en œuvre | Juin 2012 | Politique rédigée |
| <u>Principales activités 2012-2013</u> | <u>Indicateurs</u> | <u>Calendrier fixé</u> (janvier 2012) | <u>État d'avancement</u> |
| 4.3. Mise en œuvre d'une plateforme d'apprentissage de l'Organisation permettant à tous les membres du personnel de suivre une formation. | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre de la plateforme dans le respect du calendrier fixé pour le projet | Phase I achevée | Juillet 2012 | Utilisation en cours |
| <ul style="list-style-type: none"> Suivi de l'utilisation et évaluation des informations en retour fournies par les utilisateurs | Premier rapport sur l'utilisation et le retour d'information publié – établissement du rapport en cours | Fin 2012 (premier rapport) | Suivi en cours |
| 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. | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre trois séries de cours « Fondements de l'encadrement » et « Une équipe dirigeante efficace » en 2012, et faciliter la participation du personnel aux cours de formation du GCRAI et de l'École des cadres des Nations Unies | Retour d'information positif avec une note d'au moins trois sur quatre, pour quatre indicateurs principaux de résultat. | Fin 2012 | Participants: 86 à ce jour |
| <ul style="list-style-type: none"> 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 » à titre pilote – déploiement dans d'autres bureaux régionaux en 2013 | Fin 2012 (phase pilote) | En cours en 2013 |
| 4.5. Mise en place d'un processus d'évaluation des compétences managériales permettant de prendre en compte les résultats de l'évaluation dans les décisions de sélection et de réaffectation du personnel. | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un processus alternatif d'évaluation virtuelle | Processus d'évaluation virtuelle mis en place et conduit avec succès | Juin 2012 | Participants: 8 à ce jour |
| <ul style="list-style-type: none"> Organiser 10 sessions des centres d'évaluation de l'encadrement en 2012 | 80 participants de classe P4 et plus, en 2012 | Fin 2012 – en cours en 2013 | Participants: 48 à ce jour |

| | | | |
|---|--|------------|----------------------------|
| 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. | | | |
| ▪ Définir un cadre d'organisation des carrières et fournir un accès en ligne à des informations et à des outils sur les perspectives de carrière | Cadre défini; accès en ligne en construction | Avril 2012 | Repoussé à fin 2012 |
| ▪ Mettre en place des programmes d'appui à la carrière | Programmes en place | Fin 2013 | |
| 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. | | | |
| ▪ Mettre en œuvre le programme pour une programmation par pays efficace dans les pays désignés comme prioritaires dans le Cadre de programmation par pays | 52 pays prioritaires formés | Fin 2013 | 44 pays formés |
| ▪ Renforcer le réseau d'appui à la programmation par pays efficace dans les bureaux décentralisés | Augmentation du nombre de participants au réseau | Fin 2013 | 178 participants au réseau |

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.

Aperçu

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)

Réalisations 2010-2011

- Une analyse complète des coûts et avantages et une opération de cadrage ont été effectuées en juillet 2011 pour déterminer la faisabilité et l'opportunité d'une intégration des ressources humaines hors personnel dans le système de gestion de la paie, conduite en concertation avec l'équipe du SMGR.

| <u>Principales activités 2012-2013</u> | <u>Indicateurs</u> | <u>Calendrier fixé</u> (janvier 2012) | <u>État</u> <u>d'avancement</u> |
|--|---|--|------------------------------------|
| 5.1. Intégration des catégories de ressources hors personnel dans le système de gestion de la paie de la FAO et rationalisation des processus | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer un plan pour intégrer les catégories de ressources humaines hors personnel dans le système de gestion de la paie; définir les processus et les mettre en œuvre, à l'occasion du déploiement du SMGR | Intégration, en concomitance avec la mise en service du SMGR; nouveaux processus mis en œuvre | Fin 2012 | |

6. Mise en place de la gestion efficace de la structure organisationnelle et de la planification des effectifs de la FAO.

Aperçu

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 définir des profils d'emplois types complets et détaillés pour faciliter la gestion de la structure organisationnelle, le recrutement et la planification des effectifs.

Réalisations 2010-2011

- 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.

| <u>Principales activités 2012-2013</u> | <u>Indicateurs</u> | <u>Calendrier fixé</u> (janvier 2012) | <u>État</u> <u>d'avancement</u> |
|--|---|--|------------------------------------|
| 6.1. Définition et introduction des profils d'emploi types | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Réviser et harmoniser les intitulés de postes des catégories du cadre organique et des services généraux, après avoir recensé et regroupé toutes les familles d'emplois. | Révision des intitulés de postes achevée | Juin 2012 | |
| <ul style="list-style-type: none"> Élaborer des profils d'emplois types pour les agents des services généraux, les fonctionnaires du cadre organique et les postes de niveau D au sein des familles d'emplois pertinentes, en consultation avec les intéressés, et en intégrant les nouvelles compétences de la FAO | Profils d'emplois types finalisés pour toutes les catégories | Fin 2012 | <u>Repoussé à avril 2013</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> Adapter les modules Oracle de gestion des ressources humaines (SGRH), pour intégrer les profils d'emplois types | Outil électronique de référence pour la recherche et l'archivage mis en place | Janv. 2013 | <u>Repoussé à janv. 2014</u> |
| 6.2. Élaboration d'un cadre de planification des effectifs | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Élaborer un cadre conceptuel pour la planification des effectifs | Cadre mis au point | Juin 2012 | Projet initial juillet 2012 |
| <ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des mécanismes de rapport et de suivi à l'appui de l'analyse de l'offre et de la demande | Mécanismes en place | Janv. 2013 | <u>Repoussé à fin 2013</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> 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) | Analyse des lacunes achevée | Janv. 2014 | |