

## Examen du Cadre stratégique de gestion des ressources humaines et incidences des recommandations de l'Examen détaillé

### *Bilan des progrès accomplis depuis mars 2009*

Depuis la dernière réunion du Groupe de travail III du CoC-EEI consacrée à cette question, la direction a continué à élaborer le cadre stratégique de gestion des ressources humaines. Ce cadre comprend globalement trois objectifs fondamentaux pour les ressources humaines, à savoir a) créer les conditions voulues pour que le personnel atteigne un niveau d'excellence et soit très productif; b) faire de la fonction RH un partenaire stratégique pour la gestion de l'Organisation; c) fournir des services efficaces et efficaces de gestion des ressources humaines à l'appui de l'exécution du programme. À l'intérieur de ces objectifs, la direction a identifié six initiatives centrales pour les ressources humaines, à l'appui de la bonne réalisation des objectifs. Il s'agit des initiatives suivantes: évaluation du comportement professionnel, formation à la gestion/direction, présentation d'informations de gestion, nouvelles politiques des ressources humaines, appui à la restructuration et rationalisation. À sa réunion qui a eu lieu du 11 au 15 mai 2009, le Comité financier a passé en revue une feuille de route pour chacune de ces initiatives, qui décrivait brièvement chaque initiative et donnait une estimation des ressources nécessaires en 2009 (le document présenté au Comité financier – FC 126/16 – est joint à l'Annexe 1). Le Comité financier a reconnu l'importance centrale de ces six initiatives pour une bonne réforme des ressources humaines à la FAO.

La direction a continué à élaborer l'objectif fonctionnel Y intitulé « Administration efficiente et efficace », ainsi que les résultats organisationnels correspondants lors de la préparation du Plan à moyen terme 2010-13 et du Programme de travail et budget 2010-11. Sur cette base, il sera possible d'articuler la formulation de la stratégie de gestion des ressources humaines en fonction des résultats et de financer sa mise en œuvre. Il est donc essentiel que le cadre stratégique pour les ressources humaines s'insère parfaitement dans le cadre global des objectifs fonctionnels de la FAO. Même si les travaux sont encore en cours, la direction a pu vérifier que les trois objectifs relatifs aux ressources humaines sont compatibles avec les objectifs fonctionnels et les résultats organisationnels élaborés pour le PMT 2010-13.

Parallèlement, la phase finale de l'Examen détaillé s'est terminée fin avril et la réponse de la direction a été soumise au Groupe de travail III du CoC-EEI, pour sa réunion du 20 mai 2009. Des extraits de la réponse de la direction concernant les recommandations de l'Examen détaillé sur les ressources humaines sont reproduits à l'Annexe 2 du présent document.

Le Groupe III du CoC-EEI est invité à: i) prendre note du mappage proposé pour relier les recommandations de l'Examen détaillé et les objectifs concernant les ressources humaines; ii) commenter les recommandations de l'Examen détaillé et la réponse de la direction en ce qui concerne les ressources humaines, reproduites à l'Annexe 2; iii) réaffirmer l'importance relative accordée aux ressources humaines, compte tenu du niveau actuel des ressources disponibles dans le Fonds fiduciaire du PAI; iv) réaffirmer que les six initiatives en rapport avec les ressources humaines décrites dans le document du Comité financier reproduit à l'Annexe 1 sont des questions hautement prioritaires à insérer dans la stratégie et le cadre global de gestion des ressources humaines et dans le PMT 2010-13.

***Liens entre les recommandations de l'Examen détaillé, les objectifs en matière de ressources humaines, ainsi que les résultats organisationnels relevant de l'objectif fonctionnel Y***

Dans le cadre de l'élaboration du Plan à moyen terme 2010-13, la priorité a été accordée à l'introduction de la gestion axée sur les résultats dans toutes les fonctions administratives et d'appui relevant de l'objectif fonctionnel Y, intitulé « *Administration efficiente et efficace* ». Lors de la formulation des plans de travail sur les ressources humaines, on a par conséquent défini les résultats organisationnels sous-jacents et les indicateurs et objectifs de résultats, y compris une évaluation des risques pour les indicateurs de performance les plus critiques et on a identifié des stratégies d'atténuation du risque pour atteindre les résultats identifiés. Les liens existant entre les trois objectifs relatifs aux ressources humaines énoncés dans la stratégie et le cadre global de gestion des ressources humaines de l'Organisation et les trois résultats organisationnels qui sous-tendent l'objectif fonctionnel Y sont décrits dans le document FC 126/16 (reproduit à l'Annexe 1 du présent document), qui a été examiné par le Comité financier à sa cent vingt-sixième session. Dans son rapport, le Comité financier « *a recommandé que le Secrétariat poursuive ses efforts afin d'aligner clairement ces objectifs RH sur l'objectif fonctionnel Y ... et a déclaré attendre que celui-ci soit pleinement pris en compte lors de l'élaboration des trois résultats organisationnels et des indicateurs connexes pour le Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11* ». À cet égard, on continuera à surveiller l'alignement des objectifs relatifs aux ressources humaines sur les résultats organisationnels - notamment pour l'objectif 2 (faire de la fonction RH un partenaire stratégique pour la gestion de l'Organisation) qui intéresse tous les résultats organisationnels relevant de l'objectif fonctionnel Y.

Le document FC 126/16 fournit également une « feuille de route » pour les six principales initiatives prioritaires en matière de ressources humaines, qui sont toutes reliées aux résultats organisationnels/objectifs correspondants. Ces initiatives sur les ressources humaines couvrent l'évaluation du comportement professionnel, la formation à la gestion/direction, la présentation d'informations de gestion, les nouvelles politiques applicables aux ressources humaines, l'appui et la restructuration et la rationalisation. Le Comité financier a également « *reconnu l'importance des six principales initiatives en matière de ressources humaines ... qui constituaient des éléments centraux dans la réalisation des objectifs relatifs aux ressources humaines* ».

De même, chacune des recommandations de l'Examen détaillé est reliée à l'un des trois objectifs relatifs aux ressources humaines présentés dans le Cadre général et la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'Organisation et, par conséquent, aux résultats organisationnels correspondant à l'objectif fonctionnel Y, auquel sont liés les trois objectifs en question. Cette question est importante, car ce n'est qu'en intégrant les recommandations approuvées de l'Examen détaillé dans ce cadre que l'on arrivera à suivre les progrès accomplis afin de produire les résultats escomptés. Les recommandations de l'Examen détaillé et les liens possibles avec les résultats organisationnels sont décrits ci-après

Résultat organisationnel Y1 – Les services d’appui de la FAO sont reconnus comme étant axés sur les clients, efficaces, efficients et bien gérés

*Objectif 3 sur les ressources humaines: fournir des services efficients et efficaces de gestion des ressources humaines à l’appui de l’exécution du programme*

- (i) attribution de fonctions neuves/révisées à la fonction de recrutement des ressources humaines et extension de la fonction Effectifs des ressources humaines;
- (ii) renforcement et rationalisation du recrutement des ressources humaines moyennant l’introduction de descriptions d’emploi normalisées pour les avis de vacance de poste, dans la mesure du possible, réduction des délais de publication pour les avis de vacance du cadre organique, création d’un seul comité de sélection pour les cadres et mise en place du système iRecruitment et transfert des activités de présélection au Centre de services communs;
- (iii) allocation de fonctions neuves/révisées pour la description de postes RH;
- (iv) l’Unité médicale est à nouveau rattachée à la fonction RH;
- (v) renforcement de la stratégie, des politiques et de la planification des ressources humaines et des activités de communication RH;

Résultat organisationnel Y2 – La FAO est reconnue comme un fournisseur d’informations de gestion complètes, précises et pertinentes

*Objectif 2 des RH: faire de la fonction RH un partenaire stratégique pour la gestion de l’Organisation*

- (i) donner les moyens voulus à la fonction RH pour qu’elle joue un rôle plus stratégique et consultatif et devienne un partenaire dans la gestion de l’Organisation;

Les recommandations de l’Examen détaillé sur les informations de gestion sont examinées dans le contexte plus vaste de la gestion de l’information et des technologies de l’information, dans la filière TI.

Résultat organisationnel Y3 – La FAO est reconnue en tant qu’employeur observant des pratiques optimales de gestion des performances et du personnel, soucieux de la formation continue de son personnel et mettant en valeur la diversité de ses ressources humaines

*Objectif 1 des RH: créer les conditions voulues pour que le personnel atteigne un niveau d’excellence et soit très productif*

- (i) améliorer le rapport actuel entre les fonctionnaires des RH et le nombre total d’employés afin de se rapprocher de la proportion en vigueur dans les organisations du secteur public;
- (ii) changer le titre du poste en « Sous-Directeur général/Ressources humaines, finances et services de l’Organisation »;

- (iii) faire du Sous-Directeur général chargé des services de l'Organisation le principal fonctionnaire responsable des politiques et de la gouvernance des ressources humaines;
- (iv) déléguer les pouvoirs voulus au Directeur des ressources humaines pour publier les politiques relatives aux ressources humaines;
- (v) établir une unité des politiques et des règlements;
- (vi) renforcer les fonctions liées à la gestion des performances RH, l'apprentissage RH et la progression des carrières RH;
- (vii) assurer la formation de tous les chefs de service de la FAO pour développer les compétences de gestion et plus particulièrement celles liées à la gestion et à la mise en valeur des ressources humaines;
- (viii) réaligner la gamme de connaissances et de compétences du cadre organique chargé des ressources humaines afin de lui permettre de remplir le rôle stratégique et consultatif de la Division à l'appui de la mise en œuvre du programme et des objectifs stratégiques de l'Organisation;
- (ix) développer les compétences en gestion des gestionnaires des sous-divisions s'occupant des ressources humaines;
- (x) définir les actions prioritaires prévues dans la feuille de route de la transition de façon à limiter les initiatives qui devront être gérées simultanément

À ce stade, les recommandations de l'Examen détaillé devront encore être pleinement examinées avec Ernst and Young. Le Groupe de travail III est toutefois invité à commenter les recommandations de l'Examen détaillé et la réponse de la Direction pour ce qui concerne les ressources humaines (voir Annexe 2).

Il convient de noter que l'Équipe chargée du changement de culture a également élaboré un projet de vision interne, qui est actuellement soumis à une procédure interne d'approbation. Une fois finalisée, cette vision devra également être intégrée. Comme indiqué par le Comité financier à sa cent vingt-sixième session « *Le Comité a reconnu que le document relatif à la stratégie et au cadre général de gestion des ressources humaines restait un document « vivant » et a demandé, en guise de conclusion, que lui soit présenté un cadre général tenant compte des recommandations approuvées de l'Examen détaillé, dans le contexte du PMT 2010-2013, pour qu'il puisse l'examiner à sa session de juillet 2009* ».

### **Considérations générales**

L'Examen détaillé recommande de revoir la proportion entre les postes du cadre organique et ceux des services généraux et d'améliorer la proportion entre le personnel chargé des ressources humaines et le nombre total d'employés. La direction est d'accord, sur le principe, avec cette recommandation et s'efforcera d'améliorer cette proportion, mais elle ne croit pas qu'il soit possible d'arriver à un rapport de 1:100 comme dans le secteur public. Une comparaison plus appropriée serait d'autres organisations internationales confrontées aux mêmes règles du régime commun des Nations Unies et aux mêmes questions de diversité. En

outre, même si la direction est d'accord avec la feuille de route de la transition proposée dans le rapport, elle fait remarquer que l'échéancier indiqué pour l'adoption de nouveaux processus, et la refonte des processus existants, alors qu'il est prévu de réduire la proportion globale d'employés s'occupant de cette fonction, devrait être réexaminé, car la stratégie d'ensemble sur les ressources humaines comporte désormais un volume de travail très important, puisqu'il faut intégrer des contributions de l'EEI, du PAI, de l'Examen détaillé et de l'Initiative pour le changement de culture. Il faut également noter que certaines initiatives et les coûts d'investissements correspondants envisagés lors de la phase 1 de l'Examen détaillé n'ont pas été repris dans les recommandations de la phase 2, ce qui exige des éclaircissements.

### ***Prochaines étapes et mesures suggérées***

Les prochaines étapes prévoient la prise en compte des débats et des recommandations du Comité financier à sa cent vingt-sixième session (mai 2009) et l'intégration de la composante RH tout au long du processus d'établissement du PMT et du PTB, en veillant à ce que les actions prévues soient conformes au Cadre général et à la Stratégie des ressources humaines et aux résultats organisationnels Y1, Y2 et Y3. Cela permettra d'enchaîner les mesures prévues dans l'Examen détaillé et le PAI et d'achever la formulation des résultats organisationnels et des résultats par unité pour la mi-juillet.

Le Groupe III du CoC-EEI est invité à: i) prendre note du mappage proposé pour relier les recommandations de l'Examen détaillé et les objectifs concernant les ressources humaines; ii) commenter les recommandations de l'Examen détaillé et la réponse de la direction en ce qui concerne les ressources humaines, reproduites à l'Annexe 2; iii) réaffirmer l'importance relative accordée aux ressources humaines, compte tenu du niveau actuel des ressources disponibles dans le Fonds fiduciaire pour le PAI; iv) réaffirmer que les six initiatives en rapport avec les ressources humaines décrites dans le document du Comité financier reproduit à l'Annexe 1 sont des questions hautement prioritaires à insérer dans la stratégie et le cadre d'ensemble pour les ressources humaines et dans le PMT 2010-13.

**Rapport intérimaire sur la mise en application de la Stratégie et du cadre général de gestion des ressources humaines (FC 126/16)**

**RÉSUMÉ**

i) Dans le cadre de son examen périodique de l'avancement dans la mise en œuvre de la Stratégie et du cadre général de gestion des ressources humaines, le Comité financier a entériné à sa cent vingt-cinquième session le cadre révisé incorporant trois grands objectifs stratégiques de gestion des ressources humaines<sup>1</sup>, à savoir i) créer les conditions requises pour que le personnel atteigne un niveau d'excellence et soit très productif; ii) faire de la fonction RH un partenaire stratégique dans la gestion de l'Organisation; et iii) fournir des services efficaces et efficients à l'appui de l'exécution du programme.

ii) À cette occasion, le Comité avait également chargé le secrétariat d'élaborer une «feuille de route», assortie de délais et d'indicateurs quantifiables, en vue de la mise en application des dispositions prescrites dans le Cadre, pour examen lors de sa cent vingt-sixième session. Le présent document démontre que les trois objectifs de gestion des ressources humaines sont cohérents avec les objectifs fonctionnels et les résultats sous-jacents de l'Organisation, qui sont en cours d'élaboration en vue de leur intégration dans le Plan à moyen terme 2010/13. Il fournit une feuille de route en s'intéressant en priorité aux six principales initiatives RH qui sous-tendent la réalisation effective des objectifs<sup>2</sup> et qui tireraient avantage d'un contrôle par les organes directeurs. Ces initiatives concernent l'évaluation des performances, la formation à la gestion et à l'encadrement, la restitution des informations de gestion, les nouvelles politiques de gestion des ressources humaines, l'appui à la restructuration et les initiatives de rationalisation.

iii) Il est important de noter que, pour l'heure, la stratégie de gestion des ressources humaines comme la feuille de route doivent être considérées comme des travaux en cours. En particulier, nous avons reçu un projet de déclaration sur la vision interne rédigé par l'équipe chargée du changement de culture ainsi que la phase 2 de l'examen détaillé alors que le présent document était sur le point d'être finalisé, si bien que ces éléments importants n'ont pas pu être analysés ni pris en compte dans la feuille de route. Or, il est probable que les recommandations découlant de l'examen détaillé auront une incidence sur cette dernière. Ce point sera donc évalué en priorité et une mise à jour sera présentée oralement au Comité à sa 126<sup>e</sup> session.

**ACTION DEMANDÉE**

Le Comité financier souhaitera peut-être prendre note du document et est invité à transmettre ses éventuelles observations afin de faciliter l'élaboration en cours de la Stratégie et du cadre général de gestion des ressources humaines.

**Gestion globale des ressources humaines à la FAO**

1. Le rapport de la phase 1 de l'examen détaillé invitait l'Organisation à redéfinir le rôle de la fonction RH, afin de faire de celle-ci un partenaire stratégique agissant en amont plutôt qu'un prestataire de services réagissant aux événements. La phase 2 de l'examen détaillé devrait contribuer à déterminer les actions nécessaires à cette transformation à plus long terme et permettre d'associer pleinement les initiatives RH aux points du plan d'action immédiate, avec l'objectif de les présenter dans le Plan à moyen terme 2010/13. En conséquence, le présent document constitue une nouvelle étape vers l'intégration dans le Plan à moyen terme 2010/13 et le Programme de travail et

<sup>1</sup> Voir le document FC 125/4, Annexe II – Stratégie et Cadre général de gestion des ressources humaines.

<sup>2</sup> Voir le document FC 125/4, Rapport intérimaire sur la mise en application de la Stratégie et du cadre général de gestion des ressources humaines, mars 2009.

budget 2010/11 d'une Stratégie de gestion des ressources humaines et d'un plan d'action robustes et assortis d'une estimation des coûts.

### **Mise en œuvre des initiatives et projets RH**

2. Dans le cadre de l'établissement du Plan à moyen terme 2010/13, priorité a été donnée à la mise en place d'une gestion axée sur les résultats dans toutes les fonctions d'administration et d'appui, lesquelles sont incluses dans l'Objectif fonctionnel Y intitulé «Administration efficiente et efficace»<sup>3</sup>. Ainsi, les plans de travail RH ont été établis en définissant les résultats sous-jacents de l'Organisation, les indicateurs et les réalisations escomptées, ce qui inclut notamment une évaluation des risques associés aux indicateurs de rendement les plus importants et la détermination des stratégies d'atténuation à appliquer pour atteindre les résultats indiqués.

3. Le résultat organisationnel Y1 se rapporte à la fourniture générale de services d'appui. Il est défini de la façon suivante:

- « Les services d'appui de la FAO sont reconnus comme étant axés sur les clients, efficaces, efficients et bien gérés. »

Ce résultat comprend le troisième objectif RH du cadre révisé, à savoir iii) fournir des services de RH efficients et efficaces à l'appui de l'exécution du programme.

4. Le résultat organisationnel Y2 porte sur les informations de gestion et est défini comme suit:

- « La FAO est reconnue comme un fournisseur d'informations de gestion complètes, précises et pertinentes. »

Il englobe le deuxième objectif RH du cadre révisé, à savoir ii) faire de la fonction RH un partenaire stratégique dans la gestion de l'Organisation.

5. Le résultat organisationnel Y3 est directement lié aux ressources humaines. Sa formulation est la suivante:

- « La FAO est reconnue en tant qu'employeur observant des pratiques optimales de gestion des performances et du personnel, soucieux de la formation continue de son personnel et mettant en valeur la diversité de ses ressources humaines. »

Ce résultat correspond au premier objectif RH du cadre révisé, à savoir i) créer les conditions voulues pour que le personnel atteigne un niveau d'excellence et soit très productif.

En conséquence, les objectifs RH décrits dans la Stratégie et le cadre général de gestion des ressources humaines sont en phase avec les objectifs fonctionnels et les résultats sous-jacents de l'Organisation qui sont en cours d'élaboration en vue de leur intégration dans le Plan à moyen terme 2010/13.

6. Les indicateurs associés de réalisation de ces résultats comprendront des ratios de formation des cadres et d'amélioration des compétences, des indicateurs de mobilité, de rendement et d'accord sur le niveau de service, ainsi que des indicateurs de parité hommes-femmes et de représentation géographique. Ils seront affinés en 2009, lors du processus d'élaboration du Plan à moyen terme 2010/13.

---

<sup>3</sup> CL 136/16, «Éléments pour le projet de Cadre stratégique, le Plan à moyen terme 2010-13 et le Programme de travail et budget 2010-11», Annexe 14: Objectif fonctionnel Y – Administration efficiente et efficace.

## Planification et avancement de la mise en œuvre des principales initiatives RH

7. Une feuille de route des six grandes initiatives RH prioritaires est présentée ci-dessous avec une brève description de chacune de ces initiatives. Une estimation des ressources nécessaires est également fournie, et il convient de souligner que celles-ci sont conformes aux prévisions budgétaires présentées au Comité financier à sa session de mars 2009. La relation entre les actions du plan d'action immédiate et les six initiatives RH retenues en vue de leur contrôle par les organes directeurs est indiquée à l'annexe I.

### Résultat organisationnel Y1

#### Les services d'appui de la FAO sont reconnus comme étant axés sur les clients, efficaces et bien gérés

*Objectif RH 3: Fournir des services efficaces et efficaces de gestion des ressources humaines à l'appui de l'exécution du programme*

#### **Appui à la restructuration.**

Des initiatives de restructuration du Siège et de décentralisation sont en cours, comme en a été informé par ailleurs le CoC-EEI, en vue de présenter des propositions relatives à la fois au programme et à la structure organisationnelle dans le PTB 2010-11 au plus tard en juillet 2009. La Division de la gestion des ressources humaines aide actuellement les départements à formuler leurs propositions relatives à la restructuration, à mettre au point leurs modèles organisationnels révisés et à définir les nouveaux rôles suite à la restructuration et à la déstratification. Compte tenu de l'ampleur sans précédent des propositions de restructuration, un soutien extérieur sera nécessaire pour définir de nouveaux modèles organisationnels et rôles et pour planifier la mise en place des nouvelles structures. Concernant les SDG régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO, il est prévu de redéfinir les descriptions des attributions, les compétences et les procédures de recrutement et d'évaluation des performances au deuxième semestre 2009, avec l'assistance de services de conseil extérieurs et moyennant un financement dans le cadre du PAI de 100 000 USD.

- Restructuration du Siège – évaluation des initiatives pilotes, définition de rôles juillet 2009
- Décentralisation – composition révisée du personnel des bureaux régionaux/sous-régionaux novembre 2009
- Plan de mise en œuvre détaillée au Siège (configuration/unités nouvellement créées) décembre 2009
- Définir une politique relative aux classes doubles décembre 2009
- Achever le Cadre de compétences (y compris bureaux régionaux/sous-régionaux/représentants de la FAO) mars 2009

#### Résumé des coûts:

Enveloppe de 100 000 USD (d'investissement) au titre du PAI en 2009 avec un soutien important du Programme ordinaire et sous réserve des estimations de la phase 2 de l'Examen détaillé.

#### **Rationalisation**

Cette initiative comprend la révision du Manuel administratif de la FAO, qui est dans sa phase préparatoire, y compris des consultations préliminaires avec le PAM, et l'établissement d'une équipe de projet. Une fois que le nouveau Manuel aura été élaboré, le projet s'orientera vers la formulation, la conception et la mise en œuvre. En outre, étant donné le succès du premier train de délégations opérées en 2008, il est proposé de procéder à une nouvelle série de délégations avant fin juin 2009, conformément au principe de subsidiarité – délégation au degré le plus bas – énoncé dans l'EEI. Aucun financement supplémentaire n'est nécessaire pour cette initiative.



- Examen de la mise en œuvre des délégations effectuées en 2008 mai 2009
- Propositions relatives à de nouvelles délégations juin 2009
- Révision intégrale du Manuel administratif de la FAO décembre 2011

Résumé des coûts:

Activités menées en 2009 au titre du PAI: Aucune dépense, mais soutien au titre du Programme ordinaire.

**Résultat organisationnel Y2:**

**La FAO est reconnue comme un fournisseur d'informations de gestion complètes, précises et pertinentes**

*Objectif RH 2: Faire de la fonction RH un partenaire stratégique pour la gestion de l'Organisation*

**Communication d'informations sur la gestion**

Ce projet entrera bientôt dans sa troisième phase, qui consolide les divers systèmes de communication par satellite d'informations sur les RH en vue de créer une banque de données RH unique. Cette phase adaptera en outre la nouvelle plateforme d'information sur les activités pour soutenir efficacement l'extraction de données RH pour répondre aux besoins des clients, en la dotant d'un dispositif permettant un maniement autonome par l'utilisateur. Le financement nécessaire pour la troisième phase est de 500 000 USD devant être versés au titre du PAI au plus tard en mai 2009 et de 800 000 USD en 2010.

- Mise sur pied de l'équipe de projet mars 2009 (achèvement)
- Définition finale des besoins des utilisateurs mai 2009
- Mise en place de banques de données et de systèmes de renseignement février 2010
- Examen consécutif à la mise en œuvre avril 2010

Résumé des coûts:

Enveloppe de 500 000 USD (d'investissement) au titre du PAI en 2009 avec un soutien important du Programme ordinaire.

**Résultat organisationnel Y3**

**La FAO est reconnue en tant qu'employeur observant des pratiques optimales de gestion des performances et du personnel, soucieux de la formation continue de son personnel et mettant en valeur la diversité de ses ressources humaines**

*Objectif RH 1: créer les conditions voulues pour que le personnel atteigne un niveau d'excellence et soit très productif*

**Évaluation des résultats (PEMS)**

Le projet PEMS, en cours en 2009, pourra être pleinement déployé dans l'ensemble de l'Organisation en janvier 2010. Environ 550 fonctionnaires participent au cycle de PEMS de 2009 et le projet n'a pas pris de retard. Certains coûts sont imputés au budget ordinaire, mais des fonds spéciaux du PAI (c'est-à-dire 700 000 USD pour un appui externe; 400 000 USD pour le développement du système Oracle; 300 000 USD pour mener à bien le cadre des compétences d'ici à mars 2010, ce qui suppose la mise en place des compétences fonctionnelles pour les postes du cadre organique et des services généraux et l'élaboration de profils d'emplois généraux; 1 000 000 USD pour le déploiement des ressources

externes de formation doivent être affectés à ce projet d'ici à la fin de mai 2009, afin de poursuivre le développement du système Oracle et la formation du personnel de la FAO qui n'a pas encore participé au projet PEMS. Une fois opérationnel, un système de multi-évaluateurs à 360 degrés serait très difficile et lourd à gérer sans une technologie appropriée de gestion du processus et des rapports y afférents.

- Achèvement de la configuration du système Oracle Décembre 2009
- Achèvement du projet pilote Janvier 2010
- Achèvement de la formation de l'ensemble du personnel au PEMS Février 2010
- Mise en place du programme préliminaire de récompenses et d'incitations Mars 2010
- Achèvement du cadre de compétence Mars 2010

Récapitulation des coûts:

PAI 2009 1,7 million d'USD (investissement) et 700 000 USD (récurrents), avec un appui considérable du budget ordinaire

**Formation à la gestion/à l'encadrement**

Le Centre commun de perfectionnement des cadres des institutions ayant leur siège à Rome dispensera ses services à 55 gestionnaires de la FAO en 2009. En outre, des sessions de mentorat sont prévues pour 30 gestionnaires de la FAO en 2009. Un programme de gestion/encadrement est actuellement élaboré et deux modules seront prêts pour la formation de 30 participants en 2009. Un programme de formation à l'encadrement et à la gestion destiné aux femmes, en collaboration avec le GCRAI, vise à former 20 femmes fonctionnaires en 2009. De plus, la formation à la gestion axée sur les résultats est dispensée à tous les gestionnaires de l'Organisation. Toutes les initiatives précitées sont financées par les crédits du budget ordinaire de l'Organisation pour la formation du personnel et ne sont pas imputées au PAI. Un programme de formation supérieure à la gestion/à l'encadrement est également élaboré, et vise à identifier les potentiels de gestion des classes de début de la catégorie du cadre organique et à former 40 participants en 2009, mais cette activité est assujettie à un crédit de financement du PAI de 700 000 USD, qui doit être reçu pour juin 2009 pour que l'on puisse engager les dépenses d'élaboration du cours externe.

- Centre commun de perfectionnement des cadres - 55 fonctionnaires – achèvement en décembre 2009
- Programme de mentorat - 30 fonctionnaires – achèvement prévu en décembre 2009
- Programme de gestion/d'encadrement – 30 fonctionnaires – achèvement des deux modules pour décembre 2009
- Programme supérieur de gestion/encadrement – 40 fonctionnaires – achèvement d'une phase pour décembre 2009
- Formation à l'encadrement et à la gestion destinée aux femmes (en collaboration avec le GCRAI) – 20 femmes fonctionnaires – achèvement pour décembre 2009
- Formation à la gestion axée sur les résultats – formation de tous les gestionnaires pour décembre 2010

Récapitulation des coûts:

PAI 2009: 700 000 USD (investissement) et 900 000 USD (récurrents), avec un appui considérable du budget ordinaire

### **Nouvelles politiques en matière de ressources humaines**

De nouvelles politiques ont été rédigées pour la rotation et la mobilité, les administrateurs auxiliaires et le recours aux ressources humaines hors personnel et aux retraités. Ces politiques font actuellement l'objet du processus habituel de consultations internes. La politique proposée concernant le recours aux ressources humaines hors personnel et aux retraités a été présentée au Comité (voir le document FC 126/16). Toutes ces politiques devraient être en place d'ici à la fin de 2009. Les nouvelles politiques relatives aux horaires de travail souples et aux stages sont soit déjà déployées et opérationnelles, soit sur le point de l'être. Aucun financement du PAI n'est nécessaire pour l'élaboration proprement dite de ces politiques, mais la mise en œuvre de la rotation/mobilité et de la politique relative aux administrateurs auxiliaires est assortie de coûts opérationnels qui correspondent à des crédits budgétaires courants du PAI à partir de 2010/11. Un premier projet de crèches a été préparé et on s'efforce activement de mobiliser un financement extrabudgétaire.

- Horaires de travail souples – mis en place Avril 2009
- Stages – mis en oeuvre Mai 2009
- Recours aux ressources humaines hors personnel et aux retraités – politique révisée présentée au Comité financier à sa cent vingt-sixième session Mai 2009
- Rotation et mobilité – approbation de la nouvelle politique Septembre 2009
- Programme de jeunes administrateurs auxiliaires – approbation de la nouvelle politique Septembre 2009
- Crèche – ouverture prévue (sous réserve de financement) Septembre 2010

#### Récapitulation des coûts:

PAI 2009: Pas de coût, mais financement du budget ordinaire

### **Prochaines étapes**

8. Comme nous l'avons mentionné plus haut, le présent document constitue une nouvelle étape vers l'intégration, dans le Plan à moyen terme 2010/13 et dans le Programme de travail et budget 2010/11 (pour l'estimation des coûts), d'une Stratégie et d'un cadre général robustes de gestion des ressources humaines ainsi que du plan associé. Les travaux des semaines à venir seront influencés par les différents facteurs énoncés ci-après parmi lesquels figurent certaines questions interdisciplinaires:

**Communication** – Diffuser les objectifs RH de façon circonstanciée afin qu'ils puissent être évalués, et communiquer les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines de sorte qu'elles puissent être comprises et appliquées correctement.

**Changement de culture** – Chercher en priorité à générer la confiance dans les nouvelles politiques, procédures et initiatives et l'acceptation de celles-ci. L'équipe chargée de la culture du changement a publié un projet de **déclaration sur la vision interne** qui est en cours d'examen. Cette déclaration aura une incidence sur la Stratégie et le cadre général de gestion des ressources humaines, car ceux-ci devront être pleinement cohérents avec les valeurs essentielles exprimées dans la déclaration finale sur la vision interne.

**Responsabilité et obligation de rendre des comptes** – Établir un **cadre des responsabilités**, comme recommandé à la phase 1 de l'examen détaillé, en y associant la définition de délégations de pouvoirs, afin de favoriser une prestation de services efficace et opportune et de renforcer la crédibilité de la Division des ressources humaines en tant que partenaire et catalyseur.

**Rapport de l'examen détaillé** – Mettre en œuvre les recommandations de l'examen détaillé, qui confirment notamment le besoin pour la Division de la gestion des ressources humaines de devenir un partenaire stratégique et consultatif de l'Organisation; proposer un parcours de transition pour la transformation de la fonction RH; mettre l'accent sur la stratégie et la planification RH, la communication, la gestion des performances et l'avancement des carrières; et formuler des recommandations de rationalisation.

9. Le Comité souhaitera peut-être prendre note du document et est invité à transmettre ses éventuelles observations afin de faciliter l'élaboration en cours de la Stratégie et du cadre général de gestion des ressources humaines.

Annexe I

Principales initiatives RH devant faire l'objet d'un contrôle	Objectif RH 1: (créer les conditions voulues pour que le personnel atteigne un niveau d'excellence et soit très productif)	Objectif RH 2: (faire de la fonction RH un partenaire stratégique pour la gestion de l'organisation)	Objectif RH 3: (fournir des services efficaces et efficaces de gestion des ressources humaines à l'appui de l'exécution du programme)
1. Évaluation des performances	Action 3.70 du PAI	Action 3.70 du PAI	
2. Formation à la gestion/encadrement	Action 3.56 du PAI Action 3.89 du PAI		
3. Communication d'informations sur la gestion	Action 3.59 du PAI Action 3.72 du PAI		
4. Nouvelles politiques en matière de RH	Action 3.61 du PAI Action 3.62 du PAI Action 3.67 du PAI		
5. Soutien à la restructuration	Action 3.71 du PAI Action 3.66 du PAI Action 3.87 du PAI	Action 5.41 du PAI Action 3.87 du PAI Action 5.15 du PAI Action 3.12 du PAI	
6. Rationalisation		Action 5.7 du PAI	Action 5.21 du PAI Action 3.63 du PAI Action 3.37 du PAI Action 5.44 du PAI

## Réponse de la direction aux recommandations de l'Examen détaillé concernant la filière Ressources humaines

1. La Direction est entièrement favorable au grand changement proposé pour la fonction RH, qui en ferait un « partenaire ». Dans une organisation détentrice de savoirs comme la FAO, dont les employés constituent le principal avoir et une proportion appréciable du capital, la fonction de gestion des ressources humaines doit être un partenaire fondamental, de manière que le personnel puisse être efficacement mobilisé au service de l'exécution des programmes et de la réalisation des buts et des objectifs stratégiques de l'Organisation.
2. La recommandation issue de l'Examen détaillé qui vise la rationalisation des procédés de gestion des ressources humaines et l'amélioration de la planification et de la communication est acceptée. Mais la proposition de déléguer les décisions sur les politiques de gestion des RH au Directeur de la Division de la gestion des ressources humaines (AFH) est à examiner de plus près, étant donné la portée de ces décisions, qui touchent l'ensemble de l'Organisation, et le rôle que sera appelée à jouer l'Équipe exécutive proposée dans le rapport de la phase I, ainsi que l'autorité dévolue au Directeur général dans les Textes fondamentaux de la FAO. Les plans de normalisation accrue des postes et des avis de vacance, d'usage élargi des avis de vacance internes aux fins de la mobilité et des promotions, et de développement du recrutement via Internet, qui sont déjà en place, vont dans le même sens que cette recommandation. La proposition d'un comité de sélection unique pour les administrateurs sera examinée compte tenu du fait qu'il faut une certaine souplesse pour que les nominations se fassent sans retard et que les procédures de sélection soient adaptées aux différents besoins de l'Organisation, y compris pour les activités de terrain.
3. La proposition issue de l'Examen détaillé, de créer une nouvelle fonction d'organisation des carrières relevant de la Sous-Division de la formation professionnelle, est approuvée. L'organisation des carrières est une fonction critique déjà signalée comme indispensable dans l'initiative de changement de culture, et fait déjà l'objet de pourparlers avec les associations du personnel. Les changements recommandés dans l'Examen détaillé afin de modifier les activités de suivi du comportement professionnel et d'apprentissage de la Division de la gestion des ressources humaines sont également acceptés.
4. La Direction accepte les recommandations issues de l'Examen détaillé, s'agissant de réaligner les compétences des responsables des ressources humaines, d'améliorer leur professionnalisme et de revoir la répartition des postes d'administrateur et d'agent des services généraux dans la fonction RH en prenant en considération les besoins à venir. Les postes d'administrateur et d'agent des services généraux seront pourvus en 2010/2011 compte tenu de cette révision. La Direction reverra également le ratio entre effectifs des RH et effectifs totaux afin de l'améliorer, estimant qu'il serait sans doute justifié de comparer avec d'autres organisations intergouvernementales qui doivent tenir compte de règles analogues à celles qui procèdent du régime commun des Nations Unies, et de problèmes de diversité.
5. Pour la liste des mesures de transition (tableau 2-5), la Direction souscrit à l'orientation générale de ces mesures et les étudiera plus en détail pour les mettre progressivement en application. Il importe toutefois de noter que l'échéancier indiqué pour l'adoption de procédés nouveaux et la refonte des processus opérationnels, parallèlement à la réduction du ratio global pour la fonction, devra être réexaminé sérieusement, car le cadre de stratégie d'ensemble pour les ressources humaines finit par représenter un volume de travail fort important. Il est à noter aussi que certaines initiatives - et les dépenses d'investissement correspondantes - envisagées au titre de la phase 1 n'ont pas été reportées dans les recommandations de la phase 2, ce qui appelle des éclaircissements.