



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  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## COMITÉ FINANCIER

**Cent vingt-huitième session**

**Rome, 27 – 31 juillet 2009**

**Rapport intérimaire sur la mise en application de la Stratégie et du  
cadre général de gestion des ressources humaines**

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

**M. Tony Alonzi**

**Directeur de la Division de la gestion des ressources humaines**

**Tél.: +3906 5705 6200**

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires.

La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)

### **RÉSUMÉ**

➤ Le Comité financier a reconnu à sa cent vingt-sixième session que le document relatif à la stratégie et au cadre général de gestion des ressources humaines restait un document évolutif et a rappelé que ce cadre devrait constituer un point permanent à l'ordre du jour de ses sessions. Le présent document et sa pièce jointe présentent une version mise à jour du cadre stratégique RH aux fins d'examen par le Comité. Il tient compte des recommandations approuvées de l'examen détaillé en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et poursuit le travail d'alignement des objectifs RH sur l'Objectif fonctionnel Y intitulé « administration efficace et efficiente ». Il montre comment il en est tenu compte dans l'élaboration détaillée des trois Résultats de l'Organisation sous-jacents et des indicateurs connexes pour le Plan à moyen terme (PMT) 2010-2013 et le PTB 2010-11, de façon à fournir une base à la formulation fondée sur les résultats d'indicateurs de réalisation et de cibles associés à des activités RH spécifiques et à permettre au Comité d'exercer son rôle de contrôle.

### **ORIENTATIONS DEMANDÉES AU COMITÉ FINANCIER**

➤ Le Comité est invité à prendre note de la version mise à jour du document relatif à la stratégie et au cadre général de gestion des ressources humaines présenté en annexe, et à approuver la proposition d'alignement des principales initiatives et recommandations de l'examen détaillé en matière de RH avec le résultat de l'Organisation correspondant relevant de l'Objectif fonctionnel Y. Il est également invité à prendre note des progrès réalisés à ce jour dans les initiatives RH clés identifiées lors de sa cent vingt-sixième session.

1. À sa cent vingt-sixième session en mai 2009, le Comité financier a noté les progrès accomplis par l'Organisation dans l'élaboration de la stratégie et du cadre général de gestion des ressources humaines (ci-après dénommées le cadre stratégique RH), incorporant trois grands objectifs stratégiques de gestion des ressources humaines, à savoir a) créer les conditions requises pour que le personnel atteigne un niveau d'excellence et soit très productif; b) faire de la fonction RH un partenaire stratégique dans la gestion de l'Organisation; et c) fournir des services RH efficaces et efficients à l'appui de l'exécution du programme. Le Comité a également reconnu l'importance des principales initiatives RH, à savoir l'évaluation des performances, la formation à la gestion et à l'encadrement, la communication d'informations de gestion, les nouvelles politiques relatives aux ressources humaines, l'appui à la restructuration et les initiatives de rationalisation, qui constituaient selon lui des éléments centraux pour la réalisation des objectifs RH et du cadre stratégique RH.
2. Le Comité avait en outre noté que le rapport final de l'examen détaillé avait été présenté en avril 2009, et qu'il comprenait une série de recommandations au sujet de la gestion des ressources humaines, dont les suivantes: i) transformation majeure de la fonction RH pour en faire un « partenaire stratégique », ii) nouveau cadre des responsabilités pour la fonction RH, iii) rationalisation des processus existants en matière de RH pour les rendre plus efficaces, iv) établissement de nouveaux processus RH (stratégie RH, communication RH et effectifs RH, par exemple) en vue de renforcer la fonction RH et de la rendre plus stratégique, v) réalignement de la gamme de connaissances et de compétences du cadre organique chargé des ressources humaines, et vi) renforcement des compétences de gestion.
3. Le Comité a reconnu que le cadre stratégique RH était un document évolutif. Il a également reconnu le travail continu réalisé par l'Organisation en vue de l'alignement des trois objectifs RH sur l'Objectif fonctionnel Y intitulé « administration efficace et efficiente ». Il a déclaré attendre que celui-ci soit pleinement pris en compte lors de l'élaboration des trois Résultats de l'Organisation sous-jacents et des indicateurs connexes pour le Plan à moyen terme (PMT) 2010-2013 et le PTB 2010-11, afin de fournir une base à la formulation fondée sur les résultats d'indicateurs de réalisation et de cibles associés à des activités RH spécifiques et de permettre au Comité d'exercer son rôle de contrôle.
4. Conformément à la requête du Comité, le cadre stratégique RH a été mis à jour afin de tenir compte des recommandations approuvées de l'examen détaillé dans la feuille de route du cadre qui avait été présentée au Comité financier en mai 2009 (voir FC 126/16) et, avec les six principales initiatives, de les aligner sur l'objectif RH et le résultat de l'Organisation concernés. Le cadre mis à jour est joint au présent document.
5. Le Comité financier est invité à prendre note de la version mise à jour du cadre stratégique RH présenté en annexe, et à approuver la proposition d'alignement des principales initiatives en matière de RH et des recommandations de l'Examen détaillé avec le résultat de l'Organisation correspondant relevant de l'Objectif fonctionnel Y. Il est également invité à prendre note des progrès réalisés à ce jour dans les six principales initiatives RH identifiées lors de sa cent vingt-sixième session.



## Annexe

### Stratégie et Cadre général de gestion des ressources humaines

#### Généralités

1. Dans son rapport à la Conférence, l'équipe chargée de l'évaluation externe indépendante (EEI) a indiqué qu'il était urgent que l'Organisation se dote d'une stratégie clairement définie couvrant la totalité des produits de la FAO au moins jusqu'en 2015, qui soit comprise et entérinée par tous ses Membres et sans équivoque dans sa stipulation des moyens nécessaires pour parvenir aux fins visées (recommandation 7.1). En ce qui concerne les ressources humaines, l'équipe a déclaré qu'un **cadre stratégique de gestion des ressources humaines** était nécessaire pour engager la haute direction et la Division de la gestion des ressources humaines à atteindre de concert les objectifs clés en matière de ressources humaines.
2. Le Plan d'action immédiat pour le renouveau de la FAO prévoit que la modernisation des fonctions RH sera une tâche intensive et continue au cours des deux prochains exercices biennaux. Les réformes seront introduites de manière progressive sur la base de plans de travail détaillés axés sur les résultats, avec des indicateurs de réalisation et des cibles permettant la mesure des progrès et le contrôle, et coïncidant avec d'autres domaines relevant du suivi de l'EEI, notamment l'examen détaillé et les mesures relatives au changement de culture au sein de l'Organisation.
3. En outre, des changements sont en cours au niveau des technologies de l'information et des communications, et la communication interne est en cours d'amélioration. De même, les mesures recommandées dans le PAI et qui devaient être achevées en 2009 sont régulièrement passées en revue afin d'évaluer les progrès accomplis.

#### Vision sous-tendant la stratégie applicable aux ressources humaines

4. La Stratégie RH vise à gérer la ressource la plus précieuse de l'Organisation – son personnel – de façon à permettre collectivement à la FAO de s'imposer comme une Organisation reconnue et respectée pour son engagement à atteindre un niveau d'excellence et à mettre en commun des compétences spécialisées.

#### Objectif fonctionnel Y et cadre stratégique RH

5. La stratégie de gestion des ressources humaines se fonde sur trois objectifs stratégiques clés:
  - 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 pour la gestion de l'Organisation.
  - iii. Fournir des services efficaces et efficaces de gestion des ressources humaines à l'appui de l'exécution du programme.

Pour la période 2010-11, la stratégie RH sera totalement intégrée à l'Objectif fonctionnel Y intitulé « *administration efficace et efficiente* ».

6. La présente annexe montre les progrès accomplis à ce jour dans le cadre des initiatives RH clés, telles qu'approuvées par le Comité financier à sa cent vingt-sixième session dans le contexte de l'Objectif fonctionnel Y ; elle reprend également les principales recommandations de l'examen détaillé et mesures proposées pour le changement de culture.

**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 sous-jacent: Créer les conditions voulues pour que le personnel atteigne un niveau d’excellence et soit très productif**

<b>Indicateur</b>	<b>Progrès au 31 décembre 2008</b>	<b>Cible (4 ans)</b>
<b>Y.3.1</b> Pourcentage des gestionnaires ayant suivi une formation de base aux tâches de direction à la FAO (pourcentage de l’ensemble des fonctionnaires de grade supérieur à P-5).	<i>Gestionnaires de grades P-5 et supérieurs formés dans le cadre de précédents programmes entre 2004 et 2009: 171 (projection)</i>  Nb total P5 & supérieur = 549	50%
<b>Y.3.2</b> Amélioration des compétences (pourcentage calculé à partir des notations du Système de gestion des performances (PEMS))	Pilote 2008 avec 131 participants: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux de participation de 96% à la phase de planification du PEMS</li> <li>▪ Taux de participation de 83% à la phase d’évaluation de fin d’année</li> </ul> Les indicateurs de référence pour les notes relatives aux compétences sont anticipés car ils dépendent des données PEMS (à partir de 2010)	90% du personnel participe au PEMS;  augmentation de 50% des notes relatives aux compétences
<b>Y.3.3</b> Augmentation relative de la mobilité du personnel mesurée par une réduction du nombre de fonctionnaires au même niveau/poste depuis les huit dernières années	Fonctionnaires au même niveau ou sur le même poste depuis 8 ans et plus au 31 décembre 2008: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre organique et catégories supérieures 199 (13%)</li> <li>▪ Services généraux 438 (25%)</li> </ul>	11%
<b>Y.3.4</b> Amélioration de la parité hommes-femmes à tous les échelons mesurée grâce à la proportion de femmes dans chaque catégorie	Pourcentage de femmes au 31 décembre 2008: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ D : 14%</li> <li>▪ Cadre organique : 32%</li> <li>▪ Services généraux : 64%</li> </ul>	Pourcentage de femmes: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ D : 20%</li> <li>▪ Cadre organique : 38%</li> <li>▪ Services généraux : À déterminer</li> </ul>
<b>Y.3.5</b> Nombre d’États Membres équitablement représentés (en pourcentage)	Au 31 décembre 2008 : pourcentage équitablement représenté : 62%	70%
<b>Y. 3.6</b> Plus grande satisfaction des clients en ce qui concerne les politiques RH	Pas de chiffres de référence disponibles	75%

### Principales initiatives RH en 2009

#### 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. Cette initiative comprend l'élaboration du cadre des compétences d'ici à mars 2010 et d'un système de multi-évaluateurs à 360 degrés avec une technologie appropriée de gestion du processus et des rapports y afférents.

Activité	Situation actuelle	Date de fin d'activité prévue
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

 Dans les délais
  En retard
  Pas encore commencé
  Terminé

**Formation à la gestion/à l'encadrement en 2009**

Le Centre commun de perfectionnement des cadres des institutions ayant leur siège à Rome devrait dispenser ses services à 55 gestionnaires de la FAO et organiser des sessions de mentorat pour 30 gestionnaires de l'Organisation. Un programme de gestion/d'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, mis sur pied en collaboration avec le GCRAI, vise à former 20 femmes fonctionnaires. De plus, la formation à la gestion axée sur les résultats est dispensée à tous les gestionnaires de l'Organisation. Un programme de formation supérieure à la gestion/à l'encadrement est également élaboré, et vise à identifier et à former un nombre limité de fonctionnaires dotés de potentiels de gestion au sein des classes de début de la catégorie du cadre organique.







Activité	Situation actuelle	Date de fin d'activité prévue
Centre commun de perfectionnement des cadres		55 fonctionnaires – achèvement prévu 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/d'encadrement		40 fonctionnaires – achèvement d'une phase pour décembre 2009, sous réserve de financement
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, sous réserve que les directives/politiques relatives à la gestion axée sur les résultats soient en place

 Dans les délais    En retard    Pas encore commencé    Terminé



### **Nouvelles politiques RH**

De nouvelles politiques ont été rédigées pour la rotation et la mobilité et les administrateurs auxiliaires. Ces politiques font actuellement l'objet du processus habituel de consultations internes. La politique révisée concernant le recours aux ressources humaines hors personnel et aux retraités a été présentée au Comité financier et adoptée par celui-ci à sa cent vingt-sixième session (voir le document FC 126/16). Toutes ces politiques devraient être en place d'ici à la fin de 2009. Les nouvelles politiques relatives à l'assouplissement des modalités de travail et aux stages sont déjà déployées et opérationnelles.

Activité	Situation actuelle	Date de fin d'activité prévue
Assouplissement des modalités de travail – mis en place		avril 2009
Stages - mise en œuvre		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

 Dans les délais    En retard    Pas encore commencé    Terminé

### **Principales recommandations de l'examen détaillé sur les ressources humaines**

- Renforcer les compétences en gestion des gestionnaires des ressources humaines.
- Un nouveau cadre de responsabilités octroyant au chef du Département des services internes des responsabilités clés en matière de politiques et de gouvernance RH au niveau de l'Organisation, déléguant au directeur des ressources humaines l'autorité et la responsabilité de l'élaboration et de la mise en place des politiques RH, et engageant la responsabilité des gestionnaires des sous-divisions RH dans l'exécution des différents processus et activités RH.
- Fournir des procédures RH nouvelles et améliorées (stratégie RH, communication RH, perspectives de carrière, effectifs RH, etc.) qui permettraient de transformer le rôle des RH pour en faire un partenaire plus proactif.
- 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.

## **Propositions de l'Équipe chargée du changement de culture**

### **Reconnaissance et récompenses**

La Division de la gestion des ressources humaines (AFH) prendra la tête des initiatives visant à faire avancer les propositions relatives à la reconnaissance et aux récompenses, avec l'appui d'autres unités pour les dispositions logistiques de la Journée du personnel de la FAO.

### **Environnement de travail accueillant**

La Division AFH va élaborer une boîte à outil à l'usage des gestionnaires à court terme. Des concepts essentiels de gestion seront intégrés au nouveau Programme de gestion et de direction en cours, qui sera lancé en 2009.

### **Évolutions de carrière et avancement professionnel**

Les évolutions de carrière et l'avancement professionnel doivent être encouragés à la FAO. La Division AFH élabore actuellement de nouvelles politiques RH telles que le Programme d'administrateurs auxiliaires et la rotation et la mobilité, en parallèle de nouvelles initiatives de planification, qui seront des facteurs déterminants d'un environnement favorisant les perspectives de carrière. Sous réserve de la disponibilité des ressources recommandées par l'examen détaillé, d'autres initiatives appuyant les évolutions de carrière seront mises en place.

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





**Objectif RH sous-jacent: Faire de la fonction RH un partenaire stratégique pour la gestion de l’Organisation**

Indicateur	Progrès au 31 décembre 2008	Cible (4 ans)
Y.2.2 Pourcentage d’unités organisationnelles de parties prenantes utilisant régulièrement les informations extraites du système d’information de gestion de l’Organisation.	63% des procédures actuelles peuvent être effectuées à partir du système d’information de gestion de l’Organisation.	80 %
Y.2.3 Amélioration de la capacité de produire des rapports finaux sur l’information interne à l’aide d’outils d’établissement de rapport classiques.	40% des rapports nécessitent des modifications ad hoc	Réduction du nombre de rapports exigeant des modifications <i>ad hoc</i>

**Principales initiatives RH en 2009**

**Communication d’informations sur la gestion des ressources humaines**

Ce projet est entré dans sa troisième phase, qui consolide les divers systèmes de communication d’informations RH satellites 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.

Activité	Situation actuelle	Date de fin d’activité prévue
Mise sur pied de l’équipe de projet		mars 2009
Définition finale des besoins des utilisateurs		mai 2009 (achèvement prévu à la fin de juillet 2009)
Mise en place de banques de données et de systèmes de renseignement		février 2010
Examen consécutif à la mise en œuvre		avril 2010

 Dans les délais    En retard    Pas encore commencé    Terminé

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






**Objectif RH sous-jacent: Fournir des services efficaces et efficaces de gestion des ressources humaines à l’appui de l’exécution du programme**





Indicateur	Progrès au 31 décembre 2008	Cible (4 ans)
Y.1.1 Pourcentage de services internes couverts par un accord sur le niveau de service	0%	40%
Y.1.2 Pourcentage de services évalués	0%	40%
Y.1.3 Pourcentage de processus et procédures simplifiés	0% Début de mesure prévu le 1 <sup>er</sup> juillet 2009.	40%
Y.1.4 Établissement de rapports officiels sur les contrôles internes	0%	Établissement de rapports officiels sur les contrôles internes
Y.1.5 Amélioration du taux de satisfaction des clients	Pas de mesure en cours.	75 pour cent de satisfaction

**PRINCIPALES INITIATIVES RH EN 2009**

**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. 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.

Activité	Situation actuelle	Date de fin d'activité prévue
Restructuration du Siège – évaluation des initiatives pilotes, définition de rôles (retard de trois mois dû à des évaluations pilotes plus approfondies)		octobre 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 2010

 Dans les délais
  En retard
  Pas encore commencé
  Terminé

## Rationalisation

Cette initiative comprend la révision du Manuel administratif de la FAO, qui est dans la phase initiale d'élaboration des concepts. 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'EEL.

Activité	Situation actuelle	Date de fin d'activité prévue
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 2009

 Dans les délais    En retard    Pas encore commencé    Terminé

### Principales recommandations de l'examen détaillé sur les ressources humaines

- Un grand changement pour la fonction RH vers une approche fondée sur le « partenariat ». 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.
- Simplifier les procédures lourdes actuellement en place dans le domaine des ressources humaines, dans le but d'éliminer des étapes administratives redondantes et de rendre plus efficace l'exécution de ces procédures.