

## Sixième réunion du groupe de travail III – 29 avril 2008

### Stratégie et politique relatives aux 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. Vu ce qui précède et en réponse à la demande formulée par les membres du Groupe de travail III du Comité de la Conférence sur la réforme des systèmes, le changement culturel et la structure organisationnelle, une stratégie et une politique relatives aux ressources humaines ont été formulées sur la base des objectifs clés en matière de RH qui sous-tendent le modèle de gestion des ressources humaines élaborés par les consultants d'Accenture et mis en place en 2007.
3. La modernisation de la fonction RH est une tâche intensive et continue, qui sera exécutée au cours des deux prochains exercices biennaux et exigera l'élaboration d'un plan de travail détaillé assorti d'actions démontrables, d'estimations des ressources nécessaires et de délais d'exécution dans le cadre du plan d'action général de l'EEI. Il devra être affiné et coïncider avec les autres activités de suivi de l'EEI, en particulier l'examen exhaustif et les actions concernant le changement culturel, mais aussi des initiatives spécifiques telles que l'intégration de la gestion axée sur les résultats dans toutes les activités de l'Organisation, l'évolution des technologies de l'information et de la communication, l'amélioration de la communication interne, la rationalisation, etc..

#### Objet d'une stratégie des RH

4. Une gestion efficace des ressources humaines est essentielle à la bonne réalisation des objectifs stratégiques de la FAO. ***La mise en œuvre de la stratégie des RH créera un environnement propice, permettant à l'Organisation d'attirer, de valoriser et de motiver un personnel de classe mondiale et de canaliser ses énergies afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'institution.***

#### Cadre de la stratégie des RH

5. La stratégie de gestion des ressources humaines se fonde sur cinq objectifs stratégiques clés :
  - I. Aligner la stratégie des RH sur les objectifs stratégiques dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats
  - II. Attirer, recruter et conserver un personnel qualifié et motivé
  - III. Assurer une performance élevée et viser l'excellence
  - IV. Transformer la prestation des services de RH afin d'en améliorer l'efficacité, le rapport coût-efficacité et la qualité

- V. Renforcer la fonction RH et la transformer en un partenaire plus proactif et stratégique par une concentration accrue sur la fourniture à l'Organisation de services en matière de politiques, conseils, et expertise ainsi que de solutions aux problèmes de RH.

### Mise en oeuvre de la stratégie des RH

6. Les liens entre les objectifs stratégiques des RH et les recommandations émanant de l'EEI sont récapitulés ci-dessous. Les résultats attendus de la réalisation de chaque objectif stratégique des RH et les grandes lignes des actions requises de la part de l'Organisation pour contribuer à ces résultats sont exposés séparément.

### **I. Aligner la stratégie des ressources humaines sur les objectifs institutionnels dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats**

*Pour assurer la bonne réalisation des objectifs institutionnels stratégiques, l'Organisation alignera, au moyen d'un cadre de gestion de la performance, les plans de travail et les responsabilités individuels du personnel sur la hiérarchie de ses résultats*

#### **Recommandations de l'EEI:**

Il est nécessaire de changer les politiques et procédures relatives aux ressources humaines afin d'assurer qu'elles soient alignées et concentrées sur cette vision plus claire, et contribuent avec la plus grande efficacité et efficacité possible à la réalisation d'objectifs mieux définis (6.1)

<b>Résultat</b>	<b>Actions</b>
<p><b>a.</b> Un cadre stratégique cohérent des ressources humaines, assorti d'objectifs concis et clairement définis en matière de ressources humaines ainsi que d'indicateurs mesurables des résultats</p>	<p><b>(i)</b> Convenir avec les parties prenantes clés d'ici à novembre 2008 d'une stratégie et d'une politique générales des RH qui servira de base à la création d'un environnement propice et porteur de gestion des RH, propre à encourager une culture de gestion axée sur les résultats.</p>
<p><b>b.</b> Un personnel motivé et productif, animé par une gestion axée sur les résultats</p>	<p><b>(ii)</b> À partir de 2008, relier progressivement le cadre de compétences aux besoins découlant des activités, des produits et des résultats des unités</p>
<p><b>c.</b> Une forte relation de dépendance entre la gestion axée sur les résultats et la gestion des ressources humaine par la création d'un lien entre les objectifs stratégiques des RH et ceux du programme institutionnel qui sont inscrits dans le cadre stratégique de la FAO</p>	<p><b>(iii)</b> Concevoir un système de gestion de la performance reliant les objectifs généraux de l'Organisation à ceux des plans de travail individuels, assurant une remontée de l'information et une responsabilisation à l'égard de la réalisation des résultats du programme, avec, pour commencer, une phase pilote en 2008</p>

- (iv) Définir la portée et le contenu de la formation en gestion axée sur les résultats ; dispenser une formation spécialisée afin de développer les compétences en gestion ; élaborer et diffuser aux départements techniques et administratifs, des techniques de gestion axée sur les résultats

## II. Attirer, recruter et conserver un personnel qualifié et motivé

*Tendre à devenir une organisation de savoir accomplie en attirant les meilleurs candidats, en leur donnant une bonne formation et en créant un sens de l'intérêt partagé et de la responsabilité à l'égard du succès de l'Organisation.*

### Recommandations de l'EEI:

Aligner les critères en matière de recrutement, de carrière et de promotion du personnel au sein d'un cadre de politique des ressources humaines unique et plus cohérent (8.2)

La politique et les systèmes relatifs aux ressources humaines devraient être réorientés afin d'attirer des candidats du calibre dont la FAO a besoin pour atteindre ses objectifs, et de permettre le travail en équipe nécessaire à cet égard (6.1)

Etablir des niveaux clairs de responsabilité pour le recrutement (8.4)

Le Directeur général devrait continuer à assumer la responsabilité générale en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, mais dans un cadre élargi de délégation de pouvoirs (8.5)

L'EEI se félicite du plan d'action pour la parité hommes-femmes et en particulier de l'importance qu'il attache à l'approche intégrée du recrutement et de la conservation du personnel féminin, avec des politiques telles que celle qui concerne l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (8.5)

<b>Résultats</b>	<b>Actions</b>
<b>a.</b> Une structure des grades et des mesures concernant les RH qui encouragent l'avancement dans les carrières	<b>(i)</b> Créer un cadre de politiques des RH encourageant l'entrée à un niveau subalterne, l'acquisition d'une expérience croissante par la mobilité, et l'avancement dans la carrière pour le personnel méritant par un classement moins rigide des postes.
<b>b.</b> Une capacité renforcée d'attirer et de recruter du personnel possédant les compétences et les qualifications requises dans un environnement changeant	<b>(ii)</b> Compléter l'élaboration du système informatique de gestion des RH afin de faciliter une meilleure planification des RH <b>(iii)</b> Introduire des mesures proactives de recrutement afin de cibler les viviers de candidats hautement qualifiés, et établir une liste de réserve de ces candidats.
<b>c.</b> Un processus de recrutement rationalisé plus efficient et plus efficace, y compris la planification de l'avancement dans les carrières.	<b>(iv)</b> Déléguer le pouvoir de recrutement du personnel du cadre organique aux chefs de département et de bureau régional ou indépendant, à compter du 1 <sup>er</sup> mai 2008.

- d.** Abaissement de la moyenne d'âge du personnel de l'Organisation
  - (v) Réviser la structure des grades des départements afin de créer sélectivement des postes de grade inférieur
  - (vi) Cibler le recrutement de jeunes cadres afin d'abaisser l'âge moyen actuellement élevé du personnel de la FAO
- e.** Progression dans la voie d'une représentation géographique plus équitable et effort pour atteindre la pleine parité hommes-femmes
  - (vii) Finaliser le plan d'action pour l'équité hommes-femmes des RH afin d'aligner les objectifs de la FAO en la matière sur ceux des autres organisations du système commun des Nations Unies
  - (viii) Établir des objectifs pour la représentation géographique équitable et la parité hommes-femmes, et assigner aux chefs de départements/bureaux la responsabilité de les atteindre
- f.** Création d'un environnement de travail propice afin de mieux attirer et conserver un personnel qualifié
  - (ix) Mise en place de dispositions de travail souples, propres à promouvoir un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée d'ici à mai 2008.
  - (x) Poursuivre les arrangements de garderie dans les locaux de la FAO

### III. Assurer une performance élevée et viser l'excellence

*Contribuer à créer un personnel possédant un niveau élevé de compétence, d'efficacité et d'intégrité grâce à un cadre de gestion de la performance qui développe une culture de la responsabilité et de la reddition de comptes, reconnaisse dûment les performances élevées, ainsi qu'à une structure proactive de soutien pour remédier aux performances insuffisantes*

#### Recommandations de l'EEI:

L'EEI entérine l'orientation générale de la nouvelle approche d'évaluation de la performance établie par la Division de la gestion des ressources humaines, et en particulier son insistance sur la valorisation du personnel (8.6)

Introduire une gamme d'incitations à l'intention du personnel pour les performances exceptionnelles, liée au système renforcé d'évaluation de la performance (8.7)

Incitations encourageant, reconnaissant et récompensant l'initiative et la performance aux niveaux tant de l'individu que du groupe (8.1)

Rotation du personnel technique de la FAO, à la fois pour assurer des liens effectifs entre le siège et le terrain et pour favoriser le développement des qualifications du personnel (8.2)

#### Résultats

a. Un personnel doté d'un haut niveau de compétence et d'efficacité et possédant les qualifications requises pour permettre à l'Organisation d'atteindre ses objectifs institutionnels

#### Actions

- (i) Mettre en place un système juste, équitable, transparent et mesurable de gestion de la performance qui soutienne l'élaboration d'une culture de gestion marquée par la responsabilité et la reddition de comptes, grâce à la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion de la performance, commençant par une phase pilote dans au moins deux bureaux du siège et une région en 2008, suivie d'une application dans l'ensemble de l'Organisation en 2009
- (ii) Fournir un soutien consultatif aux gestionnaires concernant les questions de performance.
- (iii) Intégrer les compétences de base récemment définies pour les gestionnaires, ainsi que le personnel du cadre organique, des Représentants de la FAO et des services généraux dans les modules pertinents du système de gestion des RH et dispenser aux gestionnaires et au personnel, une formation à leur utilisation pour toutes les fonctions des RH
- (iv) Élaborer une gamme d'incitations pour récompenser la performance élevée 2009,

en privilégiant initialement les incitations non financières.

- b.** Un personnel interdisciplinaire qui se prête à la promotion d'un savoir et d'une expérience élargis à l'ensemble de l'Organisation
- (v) Adopter une politique de rotation et de mobilité du personnel pour organiser le mouvement des fonctionnaires d'un poste à l'autre dans un même lieu d'affectation et d'un lieu d'affectation à l'autre, c'est-à-dire entre le siège et les bureaux de terrain
- (vi) Faciliter la mobilité interinstitutions
- c.** Un cadre de gestionnaires bien formés, jouissant de responsabilités et de pouvoirs de décision croissants en matière de gestion de leurs ressources humaines, et capable de susciter une amélioration de l'efficacité et de l'efficacité de leurs équipes dans l'exécution de leurs programmes respectifs
- (vii) Accroître la proportion du total des fonds disponibles pour le perfectionnement du personnel afin de permettre une expansion du centre de perfectionnement des cadres destinée à accroître la participation des fonctionnaires de niveau P-5. Élargir les programmes existants de perfectionnement des compétences en matière de gestion pour y inclure une évaluation par rapport aux compétences de la FAO en matière de gestion et aboutir à des plans de formation ciblés
- (viii) Établir un cadre de responsabilité et de reddition de comptes définissant les niveaux de délégation de pouvoirs, selon le principe de subsidiarité, que les gestionnaires et le personnel exerceront dans l'exécution de leurs programmes

#### IV. Transformer la prestation de services de HR pour améliorer l'efficacité, le rapport coût-efficacité et la qualité

*Atteindre un degré plus élevé de satisfaction du client par une prestation de services de RH d'un bon rapport coût-efficacité et mesurable*

##### Recommandations de l'EEI:

Les procédures administratives devraient être réexaminées radicalement, simplifiées et réorientées de manière à être davantage axées sur le client (6.1)

Axer sur le client les processus administratifs et les services d'appui (8.1)

Rationaliser et simplifier au maximum les règlements et les procédures (6.1)

Les propositions devraient tendre à accroître la transparence et à promouvoir la délégation de pouvoirs sur la base du principe de subsidiarité (8.1)

Modifier profondément les contrôles en passant d'un système *ex ante* à un système *ex post* (8.1)

Faciliter et permettre la communication horizontale et verticale (6.1)

Détacher les agents administratifs pour stimuler et assurer une approche des divisions techniques axée sur le client (8.9)

##### Résultats

##### Actions

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>a.</b> Une fonction RH axée davantage sur le client et ayant pour rôle principal de fournir aux supérieurs hiérarchiques et au personnel, des conseils en matière de stratégie et de politique au lieu de se concentrer sur le traitement des transactions</p> | <p><b>(i)</b> Élargir la portée des processus axés sur la valeur dans les domaines de la stratégie de gestion des ressources humaines et des services consultatifs, y compris la planification des RH, la dotation en personnel, la conception organisationnelle, la communication et la gestion de l'information. Cela exige la pleine application des processus décrits dans le manuel de gestion des RH</p>  |
| <p><b>b.</b> Un cadre de RH efficient et efficace, permettant aux supérieurs hiérarchiques et au personnel d'exercer leurs fonctions en recourant aux technologies les plus récentes</p>   | <p><b>(ii)</b> Collaborer à l'examen exhaustif pour améliorer encore la fonction RH et les dispositions organisationnelles relatives à la prestation de services</p> <p><b>(iii)</b> Rationaliser le processus d'approbation en limitant le nombre des niveaux auxquels les différentes transactions concernant les ressources humaines sont engagées et approuvées. Éliminer les étapes superflues et coûteuses d'engagement et d'approbation sur la</p> |



- base d'une évaluation des risques de transaction et d'une analyse coût-avantage.
- (iv)** Intégrer les divers fournisseurs de services RH et mettre en place un système de libre service à l'intention des supérieurs hiérarchiques et du personnel, afin de fournir un service plus efficace aux départements et aux clients.
  - (v)** Déléguer progressivement les pouvoirs dans le domaine des ressources humaines à des supérieurs hiérarchiques directs et à des administrateurs du personnel convenablement formés et bien équipés, sur la base du principe de subsidiarité (voir **Annexe A**)
  - (vi)** Établir un mécanisme efficace de suivi et renforcer les contrôles *ex post* à l'appui des délégations de pouvoirs
  - (vii)** Restructurer la fonction RH pour rationaliser, déstratifier et améliorer le service au client, et établir au moins trois accords sur le niveau des services d'ici au 31.12.08
  - (viii)** Développer et affiner le système de gestion des RH d'Oracle pour en faire la seule source de données sur les RH dans toute la FAO et fournir des rapports de grande qualité sur la gestion des RH
- c.** Responsabilisation des supérieurs hiérarchiques au siège et sur le terrain, ainsi que des agents administratifs et administrateurs du personnel en accroissant leurs pouvoirs, leurs responsabilités et leurs obligations de rendre des comptes
  - d.** Réduire au minimum la gestion « frileuse »
  - e.** Meilleure qualité de la prestation de services RH, y compris l'adoption de niveaux mesurables de la prestation de services (accords sur le niveau des services)
  - f.** Un outil informatique de gestion des RH destiné à permettre l'établissement de rapports de grande qualité sur les RH

## V. Renforcement et transformation de la fonction RH

*Placer la stratégie des RH au cœur d'une nouvelle culture institutionnelle propre à une organisation de savoir, en veillant à fourniture de services en matière de politiques ainsi que de solutions aux problèmes de RH*

### Recommandations de l'EEI:

Moderniser la Division de la gestion des ressources humaines pour qu'elle devienne moins un facilitateur de processus et davantage un partenaire stratégique, élaborant des stratégies relatives aux ressources humaines, et fournissant conseils et appui à la haute direction (8.1)

Encourager le personnel et lui fournir un appui pour qu'il obtienne des résultats avec efficacité et responsabilité (6.1)

Élaborer des dispositions contractuelles concernant les ressources temporaires hors personnel, y compris les retraités, afin de disposer d'effectifs plus souples pour répondre aux besoins des programmes (8.3)

<b>Résultats</b>	<b>Actions</b>
a. Un cadre plus souple de gestion des RH	(i) Revoir les modalités contractuelles afin de donner plus de responsabilités et de souplesse aux supérieurs hiérarchiques directs et traiter les problèmes liés à l'évolution de la force de travail (réduction du personnel de base et augmentation de la proportion du personnel supplémentaire)
b. Renforcement de la stratégie de communication des RH	(ii) Élaborer et appliquer une stratégie de communication efficace, promouvant une approche davantage axée sur le client en matière de conception et de prestation des services RH (iii) Revoir le manuel administratif et en simplifier les dispositions en les rendant plus accessible à l'utilisateur, et en extraire toutes les dispositions de procédure (qui seront réunies dans un recueil distinct)
c. Contribuer au changement de culture institutionnelle	(iv) Collaborer avec l'équipe chargée du changement dans le cadre de l'initiative du changement de culture pour améliorer la fonction RH

**Annexe A**

**État d'avancement de la stratégie et de la politique relatives aux ressources humaines en matière de délégation de pouvoirs et de rationalisation de la gestion des ressources humaines**

1. La présente annexe fournit un compte rendu à jour des progrès accomplis dans la mise en œuvre des initiatives concernant les délégations de pouvoirs et la rationalisation des RH.
2. Conformément aux recommandations formulées par l'équipe chargée de l'Évaluation externe indépendante, qui préconisent une importante amélioration de l'efficacité administrative, notamment par la rationalisation des procédures et la responsabilisation des supérieurs hiérarchiques, selon le principe de subsidiarité, le Directeur général a délégué des pouvoirs dans un certain nombre de domaines visés aux séries 300 et 400 du manuel administratif, à savoir les chapitres du manuel relatifs à la gestion du personnel/ressources humaines et aux voyages. Ces délégations sont conformes au nouveau cadre du modèle de gestion des ressources humaines mis en place 2007.
3. Au total, 125 délégations ont été décidées, dont 26 concernent des questions qui relevaient du Directeur général. Il s'agit notamment de la nomination du personnel du cadre organique (P1-P5) qui est maintenant déléguée aux ADG, de la prolongation des fonctionnaires jusqu'au grade P5, de l'approbation des honoraires de consultants au-delà des seuils actuels qui incombera aux administrateurs du personnel de RH, et du licenciement des agents du cadre organique et des services généraux qui sera du ressort de l'ADG, AF.
4. Ces délégations, qui prendront effet le 1er mai 2008, contribueront à un changement d'un système que l'EEI a qualifié d'approbation ex ante des transactions et de culture frileuse à un plus grand recours aux contrôles ex post et à la gestion par exception. La responsabilisation des supérieurs hiérarchiques et des administrateurs du personnel implique aussi la délégation de la responsabilité et de l'obligation de rendre compte sur les activités relatives aux RH aux échelons inférieurs de l'organigramme, sur la base du principe de subsidiarité.
5. Ces délégations, et la rationalisation des processus administratifs qui en découle dans le domaine de la gestion des ressources humaines, contribueront à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité en matière de prestation de services de RH, en particulier pour ce qui concerne les transactions courantes, et réduiront le coût du traitement de ces transactions. Cette approche permettra aussi une meilleure intégration du soutien au client dans le cadre des fonctions RH.