



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

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITE FINANCIER

Cent cinquante-septième session

Rome, 9-13 mars 2015

Gestion des ressources humaines

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

Mme Monika Altmaier

Directrice, Bureau des ressources humaines

Tél: +3906 5705 6422

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org



mm788f

RÉSUMÉ

- Les progrès accomplis en matière de mise en œuvre des initiatives et plans relatifs aux ressources humaines pour l'exercice biennal en cours sont présentés au Comité.
- En particulier, les progrès accomplis en ce qui concerne un certain nombre de projets et d'activités depuis l'examen du dernier rapport par le Comité à sa cent cinquante-sixième session, en novembre 2014, sont décrits en détail dans le présent rapport.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Les membres du Comité financier sont invités à prendre acte de l'avancement des initiatives intéressant les ressources humaines.

Projet d'avis

Le Comité:

- **A pris note des progrès faits en ce qui concerne les initiatives intéressant les ressources humaines et de mises à jours détaillées qu'il avait demandées à sa cent cinquante sixième session, en novembre 2014.**

1. Le Plan à moyen terme 2014-2017 (révisé) et Programme de travail et budget 2016-2017¹ contient des propositions relatives à des améliorations de la capacité de l'Organisation en matière de ressources humaines.

En même temps, les progrès des initiatives en matière de ressources humaines se sont poursuivis depuis la présentation du dernier rapport intérimaire au Comité financier à sa cent cinquante-sixième session, en novembre 2014. On trouvera ci-dessous une synthèse des progrès accomplis, ainsi que des objectifs et des initiatives.

Vue d'ensemble des initiatives en cours dans le domaine de la gestion des ressources humaines

Gestion de la performance, perfectionnement et apprentissage

2. Des améliorations ont été apportées à la politique de gestion de la performance de l'Organisation. Elles visent à favoriser une plus grande responsabilisation et à adopter une procédure plus claire dans ce domaine. La nouvelle procédure et la nouvelle politique sont mises en œuvre au moyen d'un système simplifié de gestion des performances, qui est une plate-forme de gestion des talents qui a déjà été adoptée par l'Organisation en 2012 pour l'apprentissage et le perfectionnement. Plusieurs organisations de Nations Unies (UNESCO, ONUSIDA, CCNUCC, OIAC, TPI, etc.) ont également adopté cette plate-forme pour l'apprentissage et la gestion de la performance, et la FAO va tirer parti de leur expérience dans ces domaines.

3. La nouvelle plate-forme permet: i) une meilleure intégration de la gestion de la performance du perfectionnement et de l'apprentissage; ii) une évaluation en continu des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs; iii) des outils pratiques permettant aux gestionnaires et au personnel de suivre et d'examiner les progrès. Une équipe de projet a été constituée en janvier afin d'étudier la conception et les nouvelles procédures, de configurer, de tester, d'établir des directives et de former les utilisateurs au nouveau système et aux nouvelles procédures. Une grande attention sera accordée à la formation des utilisateurs concernant la définition des objectifs et la fourniture de retours d'information efficaces.

4. Parallèlement, les procédures et les politiques sont formulées de manière à établir un cadre de gestion de la performance cohérent, d'instaurer des mécanismes qui récompensent les bonnes performances et qui traitent les cas de sous-performance, et de favoriser le perfectionnement du personnel. La date fixée pour l'introduction du nouveau système, des nouvelles politiques et des nouvelles procédures est la première moitié de 2015.

5. Les travaux à l'appui du renforcement des valeurs et des compétences de la FAO sont en cours. En 2015, des techniques d'entretien axé sur les compétences seront introduites pour le recrutement dans la catégorie des services généraux. L'évaluation et le renforcement des compétences managériales pour les directeurs de la FAO se poursuivent avec la refonte du Programme de direction efficace et le lancement d'un nouveau programme de perfectionnement pour les cadres intermédiaires. Ce dernier a été expérimenté en 2014 et sera proposé à intervalles réguliers aux membres du personnel de niveau P2 à P4 (personnel recruté aux niveaux international et national). Il s'agit d'un programme d'apprentissage mixte, virtuel, qui vise à développer les capacités managériales des cadres intermédiaires. L'expérimentation a attiré un grand nombre de participants dans les bureaux décentralisés, et sur la base des retours positifs des 50 participants qui ont pris part à la phase pilote, il est prévu que le programme soit officiellement mis en œuvre.

6. L'évaluation des compétences managériales et d'encadrement fait désormais partie intégrante de la procédure de recrutement des représentants de la FAO et des cadres dirigeants, qui ont la possibilité, au moment de leur recrutement, de bénéficier d'un accompagnement personnel destiné à renforcer leurs compétences en matière d'encadrement. Enfin, le Système amélioré de gestion et d'évaluation de la performance intégrera l'évaluation des compétences en matière d'encadrement (ainsi que celle des compétences de base), en vue d'établir des données de référence dans ce domaine.

¹ C 2015/3, paragraphes 98 à 103.

7. La stratégie d'apprentissage continue de mettre l'accent sur les bureaux décentralisés avec l'extension du Programme de la communauté des représentants de la FAO. Après le lancement fin 2014 sur la plate-forme d'apprentissage de la FAO d'un ensemble de ressources d'appui (apprentissage et perfectionnement) à la mobilisation de ressources, d'autres thèmes seront proposés en 2015, ainsi qu'une communauté entre pairs pour les représentants de la FAO.

8. En 2015, un nouveau programme d'apprentissage en matière de gestion axée sur les résultats va être conçu et lancé, afin de renforcer les résultats en matière de perfectionnement dans l'ensemble de l'Organisation.

9. Un projet pilote de cours de langue en ligne a été testé avec succès en 2014, et son accès va être généralisé pour les membres du personnel qui travaillent dans les bureaux décentralisés et qui n'ont pas accès aux formations linguistiques.

10. L'adoption de produits améliorés et spécialisés de formation et de perfectionnement du personnel permettra de se passer d'instruments et de cours plus généraux, moins efficaces, ce qui pourrait dégager des gains d'efficacité et des économies.

Procédures de nomination et de sélection - Listes

11. Les profils d'emploi types publiés couvrent maintenant 80 pour cent des postes des services généraux et 70 pour cent des postes du cadre organique, ce qui représente 34 catégories d'emploi du cadre organique et 14 de services généraux. L'application cohérente des profils d'emploi types favorise la normalisation de la procédure de classification et la mobilité du personnel et, partant, le cheminement professionnel horizontal.

12. Les nouvelles procédures de nomination et de sélection des fonctionnaires recrutés sur les plans international et national ont été introduites à la fin du mois de mai 2014. Cela a permis de réduire les délais totaux de recrutement. Pour raccourcir encore la procédure de sélection, la durée de la publication des avis de vacance des postes du cadre organique a été ramenée de quatre à trois semaines en décembre 2014. La procédure de recrutement devrait encore être réduite grâce au déploiement du système de recrutement électronique (iRecruitment) et à l'introduction dans ce même système d'un questionnaire de sélection en ligne.

13. Les exigences de qualification minimale pour les postes de fonctionnaire du cadre organique et des catégories supérieures ont été introduites pour permettre plus de souplesse et reconnaître une équivalence entre des années d'expérience professionnelle pertinente et un diplôme universitaire supérieur, ce qui permet d'élargir le vivier des candidats qualifiés et de diversifier les effectifs de l'Organisation.

14. Les procédures et les systèmes de recrutement sont en cours de révision dans le cadre du projet d'infrastructure des ressources humaines qui a été lancé en janvier avec pour objectif de rationaliser et d'uniformiser les processus de gestion des ressources humaines, d'étendre la fonctionnalité de la technologie en matière de ressources humaines et d'améliorer la qualité et la conformité des services de gestion des ressources humaines. Pour attirer les candidats les plus qualifiés, la FAO a élaboré un programme d'information qui comporte également la prise en compte de la représentation géographique et de la parité hommes-femmes.

15. L'examen de la procédure de nomination et de sélection des agents des services généraux, y compris la réserve de personnel temporaire au Siège, a débuté. Cela permettra d'améliorer la cohérence des décisions en matière de recrutement et de rationaliser les procédures, notamment en renforçant le processus de présélection. Le travail se poursuit concernant la mise en œuvre de l'Accord-cadre entre la FAO, le FIDA et le PAM sur la collaboration en matière de recrutement, de sélection et de nomination du personnel des services généraux à Rome. Les services de recrutement des trois organismes dont le siège est à Rome poursuivent l'examen des dispositions et procédures existantes, ainsi que des problèmes que peut soulever le système, afin d'assurer une mise en œuvre efficace de l'Accord et une meilleure harmonisation des pratiques et des règles dans ce domaine.

16. La FAO utilise le système iRecruitment pour mettre en place une liste de professionnels (Corporate Professional Roster – CPR) qui permettra à la réserve de candidats approuvés de répondre aux avis de vacance du cadre organique. Les directives relatives à ce fichier seront parachevées après la fin des essais en cours, et seront publiées d'ici à mars 2015. On dénombre à ce jour 51 candidats présélectionnés.

Progrès en matière de représentation géographique et d'équilibre hommes-femmes

17. On s'efforce actuellement d'accroître le nombre de pays représentés de manière équitable et de parvenir à un équilibre hommes-femmes, sans préjudice de la prise en compte primordiale du mérite. À cet égard, l'Organisation fait appel à un prestataire bien connu de services liés au recrutement fondé sur internet et sur les médias sociaux afin d'élargir la diffusion des avis de vacance de postes de fonctionnaires du cadre organique et des catégories supérieures, notamment dans les pays non représentés ou sous-représentés ciblés. En février, la «Fonction de recherche de spécialistes» sera lancée et les départements et bureaux régionaux recruteurs se verront proposer une formation pour les aider à rechercher des talents qualifiés dans les bases de données de publications et de centres réputés, spécialisés dans le développement. Cela permettra également aux départements recruteurs de pourvoir plus rapidement les postes de consultants et ceux financés par des projets. Des données à jour sur la représentation géographique et l'équilibre hommes-femmes sont fournies dans le dossier d'information sur la gestion des ressources humaines.

Politique de mobilité à l'échelle de l'Organisation

18. Après la mise en place de la politique de mobilité du personnel à l'échelle de l'Organisation en décembre 2013, un examen annuel de la mobilité a été réalisé en juin 2014. Des séances consacrées aux enseignements tirés ont été organisées avec du personnel de l'ensemble de l'Organisation. Sur la base de cet examen et des commentaires supplémentaires du personnel et des cadres de l'Organisation, la politique et le programme de mobilité ont été révisés en février 2015.

19. La principale modification apportée concerne les chefs de Départements et les chefs de bureaux qui, en étroite collaboration avec les chefs des bureaux décentralisés, sont chargés et responsables de la planification de la mobilité du personnel dans les divers domaines de spécialisation du Département ou du Bureau. Le Bureau des ressources humaines apportera son soutien aux responsables et aux fonctionnaires tout au long du processus.

20. Avant la diffusion de la politique et du programme révisés, 96 réaffectations géographiques ont eu lieu au sein de l'Organisation en 2014.

Planification des effectifs et gestion des talents

21. Les conclusions de l'exercice concernant la palette de compétences effectué au début de l'année 2014 continueront d'être utilisées tout au long du cycle d'application 2014-2015 pour orienter les activités dans les domaines du recrutement, de la mobilité, de l'apprentissage et du perfectionnement. En 2015, le Bureau des ressources humaines doit élaborer un principe de planification du personnel ainsi que des procédures détaillées qui devront être introduites dès le début du prochain exercice biennal en 2016. Dans ce cadre, on accordera une importance toute particulière à ce que des outils adéquats (comme des systèmes, des mesures de la planification du personnel, etc.) soient disponibles pour appuyer cette démarche. Des travaux sur un principe de gestion des talents débiteront également en 2015.

Rationalisation et amélioration de l'efficacité

i) Services relatifs aux ressources humaines - Procédures opérationnelles standard

22. Le projet sur la mise en place de procédures opérationnelles standard dans le domaine de la gestion des ressources humaines au Siège, notamment dans les domaines du recrutement et de la gestion des postes et de la performance, a démarré en septembre 2014. Cette démarche s'intègre dans une initiative plus vaste en lien avec le projet d'infrastructure des ressources humaines mené en 2015, qui intégrera des domaines ayant trait à la gestion de la gouvernance et de la productivité dans les principaux processus et services des ressources humaines. En particulier, des indicateurs de

performance seront identifiés, surveillés et mesurés, et des accords de niveau de service seront établis à partir de ces derniers.

23. À ce jour, des procédures opérationnelles standard concernant 120 procédures relatives aux ressources humaines ont été publiées (dans le domaine des services d'appui au personnel et aux ressources humaines hors personnel) et 25 autres sont en cours d'achèvement (pour le recrutement des fonctionnaires recrutés sur le plan national et des agents des services généraux). Il est prévu que durant 2015, des procédures opérationnelles standard seront définies pour toutes les autres procédures majeures des services de gestion des ressources humaines du Siège (recrutement en lien avec un projet ou de niveau supérieur, gestion des postes, sécurité sociale, etc.).

*ii) Automatisation des processus de gestion des ressources humaines
(système de gestion des états de paie, prestations et services de sécurité sociale)*

a) Automatisation des processus de gestion des ressources humaines - SMGR

24. Comme il a été précédemment indiqué, plusieurs initiatives dans le domaine des ressources humaines visant à automatiser les procédures ont été menées à bien ou sont en cours d'achèvement. Les changements apportés permettent de simplifier et de rationaliser les travaux et de réduire le nombre d'erreurs dues aux interventions manuelles dans les systèmes.

25. L'intégration du versement des indemnités de subsistance allouées aux ressources humaines hors personnel dans le système de gestion des états de paie se poursuit. Ces changements permettront de réduire les erreurs de traitement et le renforcement ultérieur des moyens du projet d'établissement de liens entre le système de gestion des états de paie et de certification et le système de gestion des voyages est en cours et devrait s'achever en avril 2015.

26. Une autre initiative en voie d'achèvement est la génération automatique par le SMGR des conditions d'emploi des ressources humaines hors personnel, sur la base de l'approbation par les ressources humaines de la demande d'emploi dans le système. Cet outil devrait être disponible au cours de la première moitié de 2015.

27. Les efforts consentis pour rationaliser les procédures et tirer un meilleur parti des systèmes seront poursuivis en 2015, tout particulièrement en ce qui concerne le développement des outils en libre-service à disposition du personnel et de l'encadrement. Ces outils en libre-service vont accélérer les procédures puisque les membres du personnel et de l'encadrement vont directement soumettre leurs demandes en ligne, ce qui devrait soulager leurs collègues des services des ressources humaines des tâches de saisie des données et de mise en route des procédures relatives au personnel, et leur permettre de se concentrer sur des activités plus conséquentes.

b) Services de sécurité sociale

28. Opérationnel depuis décembre 2014, un nouvel outil d'auto-déclaration automatisé a été introduit à destination des membres du personnel du Siège de la FAO et du PAM. Ce dispositif de libre-service permet aux participants de remplir des demandes en ligne relatives aux accidents ou aux maladies imputables au service. Ce changement va graduellement être étendu aux membres du personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays de la FAO et du PAM.

29. Les outils visant à permettre à l'assurance maladie après cessation de service de traiter les informations complémentaires relatives à la gestion des membres du personnel local du PAM désormais pris en charge par la FAO pour ce qui est de la retraite, de l'assurance maladie et des indemnités (voir également le paragraphe 35 ci-dessous), sont actuellement à l'examen. Le système va nécessiter une réorganisation et cette activité devrait démarrer en avril et prendre fin avant la fin de l'année 2015.

iii) Qualité des données relatives à la planification des ressources à l'échelle de l'Organisation et aux ressources humaines

30. En 2014, un total de 61 rapports types sur les ressources humaines ont été publiés dans des domaines clés des ressources humaines (parité hommes-femmes et répartition géographique, planification de la relève, etc.). Ils sont actuellement progressivement mis à disposition des utilisateurs, au Siège et dans les bureaux régionaux. De ce fait, davantage de données fiables et actualisées en permanence sont aisément exploitables au moment de prendre des décisions en matière de gestion. L'automatisation de certains rapports fondamentaux devrait également contribuer à alléger la charge de travail de la fonction des ressources humaines pour ce qui est de répondre à des demandes ponctuelles, et permettre au personnel des ressources humaines de consacrer plus de temps à l'analyse et à la planification, de collaborer plus étroitement avec les départements et les bureaux et de mieux répondre à leurs besoins.

31. Un tableau de bord sur les ressources humaines a été créé à l'intention de la Direction de haut niveau pour permettre un accès rapide aux données relatives aux domaines essentiels des ressources humaines, en vue d'appuyer les processus décisionnels.

iv) Assurance maladie

32. L'Organisation a mis au point la police cadre d'assurance maladie, qui regroupe les quatre anciens plans d'assurance distincts, qui concernent principalement des assurances médicales, avec différents prestataires de services. Le contrat avec le nouveau responsable du traitement des demandes de remboursement court à compter de janvier 2015. Grâce aux économies d'échelle et à la simplification de la gestion des prestataires de services, il sera possible de dégager des économies sur les dépenses d'assurance dans les années à venir.

33. La FAO a également conclu la nouvelle police cadre qui vient remplacer les onze régimes d'assurance non médicale précédents. Cette police comprend les assurances tous risques, contre les détournements et escroqueries des salariés et responsabilité civile.

34. De ce fait, les efforts vont maintenant porter principalement sur l'amélioration du système interne d'information financière, en vue de renforcer le suivi permanent des transactions financières relatives aux différents plans d'assurance maladie. Un certain nombre de divisions de l'Organisation chargées des services internes, et notamment des finances et de l'informatique, seront mises à contribution et les efforts porteront sur l'élaboration, la mise à l'essai et la mise en œuvre. Les travaux devraient commencer en avril 2015 et s'achever en juin.

35. En 2014, la FAO a participé à l'examen et à la conception des procédures de gestion des quelque 3 400 nouveaux membres du personnel du PAM recrutés localement et des 5 000 consultants auparavant pris en charge par le PNUD et relevant, depuis le 1^{er} juillet 2014, du Comité des pensions du personnel de la FAO et du PAM, du Comité consultatif des demandes d'indemnisation et du Comité consultatif mixte sur la couverture médicale. La prestation des services de sécurité sociale au personnel du PAM a fait l'objet d'un protocole d'accord entre la FAO et le PAM.

v) Modèle de fourniture des services concernant les ressources humaines

36. Un projet visant à élaborer et à introduire un modèle de fourniture des services de gestion des ressources humaines, en étroite concertation avec le personnel des ressources humaines dans les bureaux décentralisés, sera lancé pour permettre la révision des fonctions relatives aux ressources humaines assurées dans toute l'Organisation afin, entre autres, de regrouper davantage les transactions administratives.

Bilan demandé par le Comité financier sur des questions particulières intéressant la gestion des ressources humaines

i) Déploiement des systèmes iRecruitment et SMGR

37. Depuis janvier 2015, en plus de toutes les vacances de postes de la catégorie du cadre organique, le recrutement pour les postes des services généraux au Siège et pour les postes de fonctionnaires recrutés sur le plan national se fait par l'intermédiaire du système iRecruitment. L'utilisation du système iRecruitment est actuellement testée pour les postes à pourvoir lors des opérations d'urgence. Afin d'intégrer et de normaliser les procédures de recrutement, cette même démarche sera poursuivie en 2015 pour les représentants de la FAO, les représentants adjoints et le personnel affecté à des postes financés par des projets.

ii) Jeunes cadres et cadres associés

38. Depuis 2011, 43 jeunes cadres ont pris leurs fonctions à la FAO pour une période initiale de deux ans, parmi lesquels 19 ont pris leurs fonctions entre juin et août 2014.

39. Comme indiqué précédemment, 12 des 18 jeunes cadres faisant partie du premier groupe recruté sont restés à la FAO et sont financés par l'unité qui les accueille (huit pour des postes de durée déterminée et quatre à des postes hors personnel). En outre, il a été décidé qu'au terme de la période initiale de deux ans, des fonds seraient mis à disposition pour un minimum de deux ans pour le maintien au service de l'Organisation des anciens jeunes cadres, sous réserve qu'ils aient donné satisfaction. Ces dispositions s'appliqueront en 2015 aux six jeunes cadres recrutés en 2013, et parallèlement, une campagne de recrutement visant à pourvoir les six postes vacants de jeunes cadres est en préparation.

40. S'agissant des cadres associés, la politique actuellement suivie pour favoriser leur maintien au sein de l'Organisation repose sur des mécanismes de partage des coûts. Ces mécanismes prévoient que les coûts du prolongement des contrats au-delà de la durée maximale sont partagés entre la FAO et certains des partenaires.

41. Au cours de la période 2000-2014, 242 cadres associés ont été maintenus en fonction ou réengagés en vertu de divers régimes contractuels (fonctionnaire ou non-fonctionnaire), ce qui correspond à un taux de réengagement des anciens cadres associés de 63 pour cent. La FAO continue d'examiner les mesures susceptibles d'être adoptées, étant entendu que toute modification devra être acceptée par les donateurs.