



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
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

COMITÉ FINANCIER

Cent soixantième session

Rome, 2-6 novembre 2015

Gestion des ressources humaines

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

M^{me} Monika Altmaier
Directrice du Bureau des ressources humaines
Tél.: +39 06 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.



mo821

RÉSUMÉ

- Ce rapport présente au Comité les progrès accomplis dans la mise en œuvre des initiatives et des plans relatifs aux ressources humaines pour l'exercice biennal en cours.
- Il décrit en particulier le déroulement d'un certain nombre de projets et d'activités depuis l'examen du dernier rapport par le Comité à sa cent cinquante-septième session, en mars 2015.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

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

Projet d'avis

Le Comité:

- **a pris note de l'avancement des initiatives intéressant les ressources humaines et des informations qu'il avait demandées sur des questions spécifiques à sa cent cinquante-septième session, en mars 2015.**

1. De nouveaux progrès ont été accomplis dans le cadre des initiatives visant à améliorer la gestion des ressources humaines depuis la présentation du dernier rapport au Comité financier à sa cent cinquante-septième session, en mars 2015, comme le souligne également le rapport détaillé du Commissaire aux comptes pour 2014, qui indique «que le Bureau des ressources humaines avait à son actif d'importantes réalisations, qui devraient constituer un élément moteur dans la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines de la FAO»¹. Les réalisations, ainsi que les objectifs et les initiatives, sont récapitulés ci-après.

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

Gestion de la performance, perfectionnement et apprentissage

2. La politique améliorée de gestion de la performance et le système (PEMS) correspondant ont été mis au point sous leur forme finale et seront appliqués à partir de janvier 2016. Le nouveau PEMS permet une évaluation plus transparente et efficace des résultats professionnels aussi bien du personnel que des membres de la direction. Il est assorti d'un dispositif amélioré d'évaluation et de notation et envisage les résultats insatisfaisants de manière plus consistante, notamment en apportant un appui aux membres du personnel ayant besoin d'un perfectionnement professionnel.
3. Le PEMS s'accompagnera d'un programme complet de formation virtuelle, proposé en anglais, en espagnol et en français, permettant à l'ensemble du personnel d'accéder à des cours en ligne sur le processus. Ces cours mettront notamment l'accent sur la définition des objectifs, ainsi que sur les rôles et responsabilités et l'importance d'un retour d'information continu. Des agents de contact ont été formés dans les divisions et les bureaux pour aider le personnel à manier le nouveau système.
4. Les activités d'appui à la mise en avant des valeurs et compétences de la FAO se poursuivent. Au cours du dernier trimestre 2015, les techniques d'entretien d'appréciation des compétences seront appliquées lors des recrutements pour les postes des services généraux, en complément de la procédure de recrutement révisée (développée plus bas dans le présent document), qui prévoit en outre des modules d'apprentissage électronique destinés aux candidats. Le renforcement des compétences des directeurs se poursuit, grâce à un accompagnement personnel et à des programmes virtuels qui sont à présent proposés aux membres du personnel de classe P5 et au-dessus et aux directeurs de niveau intermédiaire. La participation active des directeurs à ces cours, qui comprennent des sessions de formation interactives en ligne, laisse bien augurer de la transition de la FAO vers la formation virtuelle.
5. Les programmes d'apprentissage élaborés pour les bureaux décentralisés continuent de renforcer les capacités opérationnelles des membres du personnel et de résoudre les problèmes de contrôle interne et de responsabilité. Un programme est actuellement en cours d'élaboration; il traitera des responsabilités et des risques assumés par les responsables du budget ainsi que du cycle des projets, et proposera des cours de certification pour les rôles clés.
6. Le programme destiné aux représentants de la FAO continue à prendre de l'ampleur, avec le lancement prochain de nouveaux trains de formation – portant, entre autres, sur le renforcement des capacités, la communication et la gestion des risques – élaborés en étroite collaboration avec des spécialistes des domaines concernés.
7. Une évaluation des besoins a été menée pour servir de base au nouveau Programme de formation à la gestion axée sur les résultats, afin de renforcer les capacités dans une optique axée sur les résultats dans toute l'Organisation. Les constatations de cette évaluation sont en cours d'analyse, et le plan général du programme de formation sera achevé prochainement. Les premières mesures prises dans l'intervalle se sont concentrées sur la rédaction d'un manuel de gestion axée sur les résultats et sur des sessions virtuelles consacrées à l'élaboration de cadres de programmation par pays.

¹ C 2017/5, B, paragraphe 50.

Procédures de sélection et de nomination

8. Des procédures révisées de sélection et de nomination du personnel des services généraux ont été mises en place. Elles sont destinées à améliorer le processus de recrutement sur le critère du mérite et à élargir la réserve de personnel qualifié disponible pour l'Organisation.

9. Des listes de recrutement ont été créées; y figurent des candidats ayant subi un pré-recrutement et qui sont susceptibles d'être présélectionnés en cas de vacance de poste. Des appels à manifestation d'intérêt ont été émis au niveau mondial en mars 2015, pour la première fois dans l'histoire de la FAO, et des listes de candidats répondant aux critères requis ont ensuite été établies.

10. Ce nouveau processus, outre qu'il met fin au paradigme du recrutement en circuit interne du personnel des services généraux, permettra de réduire les délais nécessaires pour pouvoir un poste, grâce à la mise au point de listes et à l'usage concomitant du système de recrutement informatisé (iRecruitment).

11. Une autre nouveauté essentielle apportée aux procédures de recrutement réside dans les comités de sélection des fonctionnaires des services généraux au Siège et dans les bureaux régionaux, inspirés du modèle adopté précédemment pour le personnel du cadre organique, qui a fait ses preuves. De par leur composition et leurs responsabilités fonctionnelles, ces nouveaux comités de sélection (GSSC) contribueront à une meilleure évaluation des candidats tout en permettant une participation du personnel de même catégorie au processus de recrutement, grâce à des élections directes pendant l'été 2015 des représentants du personnel siégeant aux GSSC. Les membres de ces nouveaux comités de sélection ont reçu une formation longue sur les procédures et fonctions du comité, notamment sur la conduite d'entretiens d'appréciation des compétences, le but étant d'améliorer la cohérence, l'objectivité et la qualité de la sélection.

12. Un examen global du déroulement du recrutement pour les postes du cadre organique financés par des projets est en cours; il devrait garantir l'uniformité des procédures suivies dans tous les bureaux de la FAO qui recrutent du personnel. De nouvelles procédures sont élaborées en étroite consultation avec le Siège et les bureaux décentralisés et devraient être mises en œuvre dans de brefs délais. Le système de recrutement informatisé iRecruitment est en train d'être étendu aux postes du cadre organique financés par des projets; à compter de juillet 2015, ce même système servira en outre à publier les avis de vacances de poste de Représentant de la FAO. Enfin, un examen du processus de recrutement des stagiaires a été lancé.

13. Globalement, le délai nécessaire pour pourvoir les postes vacants continue de diminuer, grâce à des améliorations continues et à la rationalisation des processus. En 2015, le délai moyen nécessaire pour pourvoir des postes au Siège est de 116 jours, et de 120 jours dans les bureaux régionaux (contre respectivement 206 jours et 165 jours en 2014).

Programme des cadres associés et Programme des jeunes cadres

14. Le Programme des cadres associés (APO) propose aux ressortissants de plus de 30 pays un apprentissage structuré qui passe par une participation à des activités de coopération internationale, tout en leur permettant d'appliquer leurs connaissances techniques spécialisées sous la supervision d'un membre expérimenté du personnel de la FAO. Actuellement, 14 donateurs participent au programme en fournissant des fonds pour les ressortissants de leurs pays respectifs, tandis que d'autres (Belgique, Italie et Pays-Bas) financent également les candidats d'autres pays. En 2015, l'Organisation a recruté 14 cadres associés. Soucieuse d'encourager le renouvellement des effectifs, la FAO a prolongé l'engagement de 10 cadres associés dont la mission s'était achevée en 2014.

15. Le Programme des jeunes cadres (JP) vise à recruter, au niveau débutant, de jeunes cadres issus principalement de pays en développement non représentés ou sous-représentés. En mars 2015, une campagne de recrutement de la quatrième cohorte a été lancée, afin d'embaucher six nouveaux jeunes cadres pour les lieux d'affectation suivants: Le Caire, Accra, Addis-Abeba, Harare, Libreville

et Bangkok. Des prolongations d'engagement d'une durée d'un an ont été obtenues pour les six jeunes cadres qui avaient été embauchés en 2013, ce qui témoigne de l'engagement de l'Organisation en faveur du programme et du rajeunissement des effectifs de la FAO.

Utilisation des ressources humaines hors personnel

16. L'Organisation continue à faire appel à des ressources humaines hors personnel pour mener à bien son programme de travail, et elle s'attache à en améliorer continuellement l'efficacité et l'efficacité de la gestion, du stade de la sélection initiale jusqu'à l'évaluation finale à l'issue de leur mission, dans un souci d'utilisation appropriée et rentable de ces ressources.

17. Les directives sur l'emploi de consultants et de titulaires d'accords de services personnels, publiées en 2013, sont en cours de révision, sur la base des résultats d'une enquête menée à l'échelle de l'Organisation. Les principaux changements devraient porter sur le versement des indemnités journalières de subsistance (DSA) et des indemnités de subsistance, ainsi que sur une plus grande clarté dans la définition de la mission, la détermination de la catégorie adéquate et la nature des affectations de type consultant ou titulaire d'un accord de services personnels. Les effets des fluctuations de change sur les taux journaliers et la catégorie sont également abordés, et les directives font désormais état des récents changements apportés dans le système, tels que le paiement des indemnités de subsistance par l'intermédiaire du module de paie du système mondial de gestion des ressources (GRMS).

18. Dans le cadre de la génération automatique par le GRMS des conditions d'emploi des ressources hors personnel, les modèles contractuels existants ont été révisés en profondeur afin de renforcer la cohérence des procédures d'embauche.

Progrès en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes

19. L'Organisation mène diverses activités de diffusion en vue de publier les avis de vacance de postes requérant une spécialisation technique en partenariat avec des établissements professionnels et des universités dans certains pays. Elle s'efforce toujours d'améliorer la parité hommes-femmes au niveau du cadre organique et dans les catégories au-dessus, en augmentant par exemple le nombre d'associations ou d'instituts professionnels réservés aux femmes qui sont inscrits dans la base de données de recrutement utilisée pour diffuser les avis de vacance de poste.

Politique de mobilité à l'échelle de l'Organisation

20. Le programme de mobilité à l'échelle de l'Organisation visant à oxygéner l'Organisation a été amélioré à la lumière des enseignements tirés de l'opération menée en 2014.

21. Du fait de la plus grande participation du personnel et des membres de la direction aux différents divisions et bureaux, 40 membres du personnel ont été pressentis en 2015 pour une réaffectation géographique dans le cadre du programme de mobilité à l'échelle de l'Organisation. Les réaffectations géographiques se répartissent comme suit: 63 pour cent du Siège vers les bureaux décentralisés, 22 pour cent des bureaux décentralisés vers le Siège et 15 pour cent entre des bureaux décentralisés. Ces réaffectations viennent s'ajouter aux membres du personnel qui ont été désignés comme Représentants de la FAO, et qui se sont donc vu proposer des perspectives de carrière de haut fonctionnaire dans des bureaux décentralisés de la FAO.

22. Les travaux se poursuivent pour mettre la dernière main à une politique de mobilité temporaire. Elle viendra compléter la politique de mobilité du personnel à l'échelle de l'Organisation, et offrira les avantages de la mobilité, quoique sur une durée limitée, à des catégories de membres du personnel qui, ne disposant pas du statut de fonctionnaire international, ne remplissent pas les conditions définies dans la politique de mobilité à l'échelle de l'Organisation.

Planification des effectifs et gestion des talents

23. En 2015, des travaux préparatoires ont été entrepris pour mettre en place des outils qui devraient contribuer à une planification efficace des effectifs. Un prototype de module de planification des effectifs a été élaboré pour obtenir les dépenses de personnel en temps réel et prévoir les dépenses au titre des prestations liées aux rémunérations au niveau global et à l'échelle des départements. L'objectif général est de mettre en œuvre une stratégie de planification des effectifs qui permette d'aligner ces derniers sur les besoins de l'Organisation afin de satisfaire aux exigences réglementaires de celle-ci ainsi qu'à ses impératifs de service et de production.

Rationalisation et amélioration de l'efficacité

24. Un projet d'infrastructure des ressources humaines a été lancé début 2015. Ses principaux objectifs sont i) de rationaliser les procédures relatives aux ressources humaines, ii) de normaliser, de simplifier et d'automatiser les processus de gestion de ces ressources et iii) de fournir des données fiables dans ce domaine, en augmentant du même coup la transparence de l'information et des procédures grâce à de nouveaux rapports et tableaux de bord à l'usage du personnel et des responsables des ressources humaines. Ce projet va permettre une gestion plus efficiente des ressources humaines et améliorer les moyens d'en suivre et d'en mesurer la performance. Les produits du projet favoriseront une organisation cohérente des RH, renforceront l'intégrité des processus y afférents et amélioreront la qualité, l'uniformité et la transparence des services dans ce domaine, ceux-ci étant fondés sur des processus mondiaux normalisés et bénéficiant d'une plateforme informatique commune. Des progrès importants ont été accomplis depuis le début du projet, dont plusieurs activités sont présentées dans les paragraphes ci-après.

Services relatifs aux ressources humaines - Procédures opérationnelles standard

25. Le projet relatif à la mise en place de procédures opérationnelles standard dans le domaine de la gestion des ressources humaines se poursuit dans le cadre d'une initiative plus vaste en lien avec le projet d'infrastructure des ressources humaines. D'ici à la fin de 2015, on attend la publication d'environ 140 procédures opérationnelles standard concernant les services fournis au personnel et aux ressources humaines hors personnel, et le recrutement de ces différentes ressources. D'ici à la fin de 2016, des procédures opérationnelles standard devraient avoir été définies pour tous les autres processus RH majeurs du Siège (recrutement du personnel des projets et du personnel de direction, gestion des postes, sécurité sociale, etc.).

Automatisation des processus de gestion des ressources humaines

26. Les travaux d'automatisation des processus RH se poursuivent, afin de simplifier et de rationaliser encore les tâches, et de réduire le nombre d'erreurs dues à des interventions manuelles dans les systèmes. Des exemples sont présentés ci-après.

27. Depuis août 2015, le versement des indemnités de subsistance allouées aux ressources humaines hors personnel s'effectue dans le système de gestion de la paie, ce qui évite d'avoir à créer et à traiter des transactions séparées dans le système gérant les voyages, et permet la création de rapports plus uniformisés et précis sur le total des dépenses liées à ces ressources. En outre, le déploiement de la génération automatique par le GRMS des conditions d'emploi des ressources humaines hors personnel a débuté et se déroulera en plusieurs phases. Cette fonctionnalité devrait être étendue à tous les types de contrats applicables à ces ressources dans les prochains mois.

28. Au total, sur les 26 améliorations amorcées dans les systèmes intéressant le recrutement et la gestion des postes depuis le début de l'année 2015, 20 étaient déjà en place en août 2015.

29. Des travaux ont été entrepris pour développer une fonctionnalité de gestion en ligne des opérations liées au traitement des postes. Cette fonctionnalité permettra non seulement de diminuer les tâches manuelles que nécessitent ces processus, mais aussi de suivre et de mesurer les résultats. La seconde phase de cette initiative prévoit l'intégration des profils d'emploi types dans iRecruitment.
30. Concernant ce même système de recrutement informatisé, des évolutions ont permis d'éliminer certaines étapes, notamment grâce à la fonctionnalité de présélection des candidats par le système en fonction des réponses fournies par ces derniers et grâce aux notifications automatiques envoyées aux candidats aux différents stades de la sélection. Les modifications améliorent également la transparence du processus puisqu'elle permet un enregistrement en ligne des étapes que les utilisateurs peuvent consulter, grâce à quoi le Bureau des ressources humaines dispose d'archives de recrutement sur le web, avec la possibilité d'y transférer les résultats des tests et des entretiens.
31. Les travaux visant à rationaliser les processus et à optimiser l'utilisation des systèmes vont se poursuivre activement en 2015-2016, en particulier s'agissant d'augmenter le nombre d'outils en libre-service mis à la disposition du personnel et des directeurs. Certaines fonctionnalités automatisées ont déjà été ajoutées aux outils RH en libre-service, comme la calculatrice d'allocation logement dans le GRMS, lancée en mai, ou la génération automatique de certaines attestations de travail, que le personnel chargé de la gestion des ressources humaines est sur le point de mettre en œuvre.
32. La première phase du projet Medgate consistant à automatiser, pour le personnel de la FAO basé au Siège, l'intégralité du processus de traitement des accidents imputables au service et des demandes d'indemnisation connexes a été menée à bien. Le système sera progressivement étendu au personnel des bureaux régionaux et des bureaux de pays de la FAO et du PAM.
33. En 2014, 61 rapports normalisés ont été mis à disposition dans différents domaines intéressant les RH (parité hommes-femmes et répartition géographique, planification de la relève, etc.) et 10 rapports opérationnels sur les services relatifs aux ressources humaines ont été ajoutés en 2015. Ces rapports sont en cours de déploiement auprès des utilisateurs, au Siège et dans les régions.

Assurance maladie

34. La nouvelle police cadre unique couvrant trois plans d'assurance maladie et un plan d'assurance vie a été mise au point sous sa forme finale. Cette police remplace les quatre contrats individuels précédents, qui étaient gérés par des prestataires différents. La date de prise d'effet de la police cadre est le 1^{er} janvier 2015.
35. La mise en œuvre de la nouvelle police cadre est associée à un accord sur le niveau de service qui détaille les règles applicables à une vaste gamme de services que l'assureur et le prestataire de traitement des demandes d'indemnisation sont censés fournir pour procurer des prestations de qualité aux participants au plan. L'accord sur le niveau de service a été signé par les parties à la fin septembre 2015. Dans ce cadre, un système simplifié d'établissement de rapports a été mis en place pour garantir une information financière et un contrôle de qualité sur la performance du plan.
36. L'Organisation effectue une révision complète de la structure des primes de l'assurance maladie de base. Les taux de prime actuels, fixés indépendamment des revenus, pourraient être remplacés par des primes calculées en pourcentage du revenu. En outre, la contribution de l'Organisation est en cours de révision, étant donné que, ces dernières années, elle s'est élevée à 63 pour cent en moyenne de la prime totale, au lieu des 50 pour cent théoriques.
37. Le bureau de la FAO chargé de la sécurité sociale assure des prestations pour plusieurs autres organisations du système des Nations Unies dans le cadre de la police cadre. Ces services sont facturés aux organisations concernées. On procède également à une révision de la commission de gestion actuelle pour vérifier que le coût des services rendus est intégralement remboursé. Cette révision devrait être achevée courant 2015.

38. Une police cadre unique a également été souscrite pour les assurances autres que l'assurance maladie. Elle combine 12 polices d'assurance qui étaient précédemment gérées par des assureurs différents et comprend des garanties telles que l'assurance contre les détournements et escroqueries du personnel, l'assurance responsabilité civile, l'assurance contre les incendies et autres périls, entre autres. Ce nouveau contrat a pris effet le 1^{er} janvier 2015. Il devrait également permettre un traitement plus efficient des événements assurés.