


| | | | | | | |
|---|--|--------------------|---|---|--|--|
|  | 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 | Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных | Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación |
|---|--|--------------------|---|---|--|--|

COMITÉ FINANCIER

Cent trente-huitième session

Rome, 21 – 25 mars 2011

**Mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines à
l'échelle de l'Organisation**

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

M. Tony Alonzi

Directeur de la Division 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

RÉSUMÉ

- À sa cent trente-cinquième session en octobre 2010, le Comité financier a examiné un rapport d'avancement sur la mise en œuvre d'initiatives et d'actions clés liées aux ressources humaines au sein de la Stratégie et cadre général et du Plan d'action de la gestion des ressources humaines 2010-11. Le Comité a demandé que les initiatives et activités relatives aux ressources humaines présentées dans le Plan d'action et cadre stratégique soient poursuivies et que des informations soient fournies sur leur incidence.
- Le Comité a pris note des activités relatives aux ressources humaines qui subissaient des retards et a indiqué qu'il comptait recevoir régulièrement, lors de ses prochaines sessions, des rapports intérimaires sur leur état d'avancement. Le présent document rend compte des progrès accomplis depuis octobre 2010 par rapport aux objectifs et aux cibles définis.
- La bonne mise en œuvre du Plan d'action de la gestion des ressources humaines est l'un des principaux piliers du renouveau de la FAO. Depuis la présentation du dernier rapport d'avancement, les progrès se sont poursuivis en vue de la réalisation des initiatives réalisées à l'appui de deux objectifs stratégiques de base: renforcer les compétences et les capacités du personnel de la FAO et garantir l'alignement entre les objectifs stratégiques de l'Organisation et ses capacités en matière de ressources humaines. Depuis octobre 2010, les principales réalisations dans ce domaine sont les suivantes: lancement pilote de l'Académie virtuelle de la FAO, qui compte sept modules de formation en ligne en trois langues; mise en place d'une vaste campagne de presse dans 60 pays non représentés et sous-représentés afin de faire connaître les postes vacants à la FAO et de sélectionner de jeunes cadres, qui pour la plupart seront affectés dans les bureaux décentralisés. Toutes ces initiatives appuient l'objectif général qui vise à soutenir le renforcement des compétences, en particulier dans les bureaux décentralisés sur lesquels se concentre la mise en œuvre des activités.
- La mise en œuvre de la majorité des activités en matière de ressources humaines contenues dans le Plan se poursuit conformément aux jalons établis, avec cinq activités désormais achevées sur dix-sept et cinq en cours de réalisation. Six projets subissent des retards par rapport au cadre original établi en avril 2010 mais on estime que tous les projets devraient être réalisés pendant l'exercice biennal en cours. On a adopté un code bicolore pour rendre compte de la situation de deux composantes différentes du projet du Système d'évaluation et de gestion des résultats (PEMS). La mise en œuvre du PEMS, la première composante du projet, est en cours. Le déploiement de l'ensemble du cycle s'est achevé en février 2011. Le développement ultérieur de la stratégie de reconnaissance du mérite, la deuxième composante du projet, a été repoussé afin de tenir compte des résultats d'une étude menée par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) sur les meilleures pratiques en matière de reconnaissance du mérite. On a par conséquent attribué à cette composante du projet le code couleur qui indique qu'elle subissait un retard et sa réalisation a été repoussée à juin 2012. Ce retard n'aura cependant pas d'effets sur la progression cruciale du projet qui vise à instaurer un plan de récompenses et de reconnaissance du mérite au sein de la FAO car le PEMS ne sera mis en œuvre sur le plan administratif que lors du cycle 2012, c'est-à-dire à la suite des cycles pilotes 2010 et 2011.
- Suite à la publication en décembre 2010 des directives provisoires sur la mobilité du personnel au sein de l'Organisation, des rapports mensuels sur la situation sont régulièrement élaborés. Environ 50 postes du programme ordinaire sont actuellement inclus dans le registre de mobilité et environ 20 fonctionnaires se sont inscrits sur la liste de mobilité. On a aussi pris des mesures énergiques dans ce domaine et une vaste campagne de communication a été lancée afin d'améliorer l'intérêt porté à ce programme et de garantir que l'objectif consistant à gérer 100 nominations selon des critères géographiques et/ou fonctionnels sera satisfait au cours de l'exercice biennal 2010-11.

- À sa cent trente-cinquième session, le Comité financier a demandé que des informations sur la nationalité des consultants recrutés par l'Organisation soient fournies à sa prochaine session ordinaire. L'analyse de ces informations, qui figurent dans le dossier d'information sur la gestion des ressources humaines, indique que la FAO employait 2 348 personnes comme ressources humaines hors personnel au 8 février 2011 (800 au Siège et 1 548 dans les bureaux décentralisés). Un cinquième (533) des ressources humaines hors personnel est originaire des pays non représentés ou sous-représentés et un quart (585) des pays surreprésentés. Environ la moitié (412) des ressources humaines hors personnel qui travaillent au Siège sont originaires de pays surreprésentés, essentiellement d'Italie. Des efforts sont déployés pour garantir une meilleure représentation géographique au sein des ressources humaines hors personnel qui travaillent à la FAO.

ORIENTATIONS DEMANDÉES AU COMITÉ FINANCIER

Le Comité financier est invité à:

- prendre note des progrès accomplis depuis la dernière session pour la mise en œuvre d'initiatives et activités clés liées aux ressources humaines, compte tenu des objectifs – spécifiques, mesurables et assortis de délais – définis pour l'exercice biennal en cours et qui serviront à mesurer les progrès réalisés.
- prendre note de la représentation géographique des ressources humaines hors personnel qui travaillent à la FAO et des efforts en cours pour garantir une meilleure représentation géographique.

Projet d'avis

- **Le Comité financier a pris note des progrès qui continuent d'être faits dans la mise en œuvre d'initiatives et activités clés liées aux ressources humaines et qui constituent un aspect fondamental de la réforme de la FAO.**

1. Le Plan d'action et cadre stratégique pour les ressources humaines (le « Plan »), élaboré au début de 2010, établit la vision, l'orientation stratégique et les objectifs de la Division de la gestion des ressources humaines (AFH). Il fait office de feuille de route pour la gestion et l'emploi des ressources humaines à la FAO. Grâce à des rapports établis sur la base des résultats, le Plan (fourni en Annexe au présent document) établit les principales activités liées aux ressources humaines du Plan d'action immédiate (PAI) ou hors PAI que la Division s'est engagée à réaliser pendant l'exercice biennal en cours.
2. Dans le cadre de son évaluation périodique des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan, le Comité financier a pris note à sa cent trente-cinquième session des progrès significatifs qui ont été faits dans la mise en œuvre des six initiatives prioritaires en matière de ressources humaines suivantes:
 - Communication d'informations sur la gestion;
 - Évaluation des résultats (PEMS);
 - Formation à la gestion/à l'encadrement;
 - Nouvelles politiques en matière de ressources humaines;
 - Rationalisation;
 - Appui à la restructuration.
3. Le Comité a pris note des objectifs – spécifiques, mesurables et assortis de délais – définis pour l'exercice biennal en cours et qui serviront à mesurer les progrès réalisés. Il a noté en particulier les activités relatives aux ressources humaines qui subissaient des retards et a demandé des rapports d'avancement périodiques sur leur mise en œuvre en temps voulu pour ses prochaines sessions, avec des informations sur les effets des initiatives en matière de ressources humaines incluses dans le Plan. On trouvera ci-après une vue d'ensemble des progrès réalisés dans certaines initiatives clés en matière de ressources humaines, qui appuient les sept résultats d'activité de la Division de la gestion des ressources humaines au cours de la période considérée (novembre 2010 - mars 2011).

Résultat d'activité 1 – Informations sur la gestion des ressources humaines

4. À la suite de son lancement expérimental auprès d'un groupe ciblé d'utilisateurs des bureaux du Siège et des bureaux décentralisés entre juillet et septembre 2010, le nouveau système de communication des informations sur la gestion des ressources humaines HR MIR a été parachevé et déployé auprès des gestionnaires et des acteurs du domaine des ressources humaines. Un des principaux avantages de ce système est que les gestionnaires peuvent accéder à une série de tableaux de bord interactifs à partir de leur poste de travail. Ces tableaux présentent les principales statistiques liées aux ressources humaines, telles que la répartition du personnel par sexe et origine géographique ou les postes vacants dans la structure concernée de l'Organisation. Ils peuvent être interrogés pour faire le point à un moment donné ou pour déterminer des tendances. Ces tableaux de bord répondent aux attentes les plus courantes et permettent aux gestionnaires d'obtenir rapidement des informations cohérentes en vue de prendre des décisions avisées en matière d'effectifs. Les premières indications laissent entrevoir que 50 utilisateurs ne faisant pas partie de la Division de la gestion des ressources humaines sont en train d'utiliser le système et que les réactions sont positives.

Résultat d'activité 2 – Politiques et pratiques de recrutement

5. La sélection du premier groupe de jeunes cadres devrait être achevée fin mars 2011 et les jeunes cadres sélectionnés rejoindront la FAO peu de temps après. Plus de 3 000 candidats ont exprimé leur intérêt pour ce programme financé par l'administration centrale et quelque 2 200 d'entre eux ont pu participer à la sélection. Une centaine de ces derniers a passé un entretien. Les départements du Siège et les bureaux de la FAO ont exprimé 82 marques d'intérêt en vue d'accueillir un des 18 jeunes cadres de la première cohorte. Cinq de ces jeunes cadres seront affectés dans les départements du Siège (procédure d'entretien conclue) alors que les treize autres rejoindront les bureaux décentralisés (procédure d'entretien en cours). Les informations dont on dispose indiquent que les objectifs de participation seront dépassés du point de vue de la

représentation géographique et de la parité hommes-femmes. Le Programme des jeunes cadres appuie deux objectifs de l'Organisation: attirer et recruter du personnel au sein des groupes cibles (c'est-à-dire, dans la catégorie du cadre organique, des femmes et des ressortissants de pays en développement non représentés ou sous-représentés) et renforcer les capacités dans les bureaux décentralisés.

6. À sa cent trente-cinquième session, le Comité financier a été informé de la mise en œuvre de mesures supplémentaires pour attirer et recruter un plus grand nombre de candidats qualifiés des groupes cibles. Ces mesures comprennent la mise en place d'une base de données des institutions mondiales et l'élaboration de nouvelles méthodes visant à établir des objectifs par département pour les pays non représentés et sous-représentés. Pendant la période considérée, on a mené une vaste campagne de presse dans 60 pays non représentés ou sous représentés pour appeler l'attention sur les postes vacants de la FAO et on suit avec grande attention les vacances de poste les plus récemment publiées pour mesurer les effets de cette initiative en termes d'augmentation du taux de candidatures.

7. À sa cent trente-cinquième session, le Comité financier a demandé que des informations sur la nationalité des consultants recrutés par l'Organisation soient fournies à sa prochaine session ordinaire. Un tableau récapitulatif des effectifs de ressources humaines hors personnel engagées par la FAO au 8 février 2011 au Siège et dans les bureaux décentralisés figure dans le dossier d'information sur la gestion des ressources humaines. L'analyse de ces informations indique que la FAO employait 2 348 personnes comme ressources humaines hors personnel (au 8 février 2011): 800 au Siège et 1 548 dans les bureaux décentralisés. Un cinquième (533) des ressources humaines hors personnel est originaire des pays non représentés ou sous-représentés et un quart (585) des pays surreprésentés. Environ la moitié (412) des ressources humaines hors personnel qui travaillent au Siège sont originaires de pays surreprésentés, essentiellement d'Italie. Des efforts sont déployés pour garantir une meilleure représentation géographique au sein des ressources humaines hors personnel qui travaillent à la FAO.

Résultat d'activité 3 – Apprentissage et perfectionnement

8. Le renforcement et le développement des compétences et des capacités du personnel de la FAO continuent à progresser de façon significative, avec des efforts particuliers qui visent à garantir l'accès de tout le personnel de l'Organisation aux programmes d'apprentissage et de perfectionnement. Le lancement pilote de l'École virtuelle de la FAO a eu lieu en novembre 2010. Elle se compose d'un ensemble de formations possibles, élaborées pour les membres du personnel qui ne peuvent pas participer à des programmes en présentiel. Dans un premier temps, grâce aux technologies les plus récentes d'apprentissage à distance, la version pilote de l'École virtuelle de la FAO a proposé une gamme de onze formations en ligne, en trois langues, à un public composé de 150 membres du personnel du Siège et de deux bureaux régionaux. Son lancement à l'échelle de l'Organisation est planifié pour le printemps 2011, avec une extension des formations offertes. On a en outre réalisé en décembre 2010 la sélection des fournisseurs du Programme de gestion et d'encadrement et du Programme avancé de gestion et d'encadrement. Les projets pilotes et les programmes commenceront en mai 2011 dans ce domaine.

9. Le déploiement du Système d'évaluation et de gestion des résultats (PEMS) s'est poursuivi au cours de la période considérée avec la phase d'examen de fin d'année en février 2011, qui marque la fin du cycle de première année. Après la fin du premier cycle officiel, un examen du cycle 2010 du PEMS sera mis en œuvre, avec tout d'abord la collecte des commentaires du personnel. De nouvelles formations seront proposées en 2011 en vue de contribuer à une participation plus efficace du personnel et des responsables au processus du PEMS, grâce à des plans visant à offrir un appui individuel ou de groupe, le cas échéant. On a repoussé à juin 2012 la mise au point ultérieure de la stratégie de récompenses et de reconnaissance de la FAO afin de garantir que celle-ci reflète les recommandations émanant de l'étude réalisée par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) sur les meilleures pratiques en matière de reconnaissance. On devrait ainsi obtenir une meilleure harmonisation des politiques et des pratiques de la FAO par rapport à celles des autres

organisations des Nations Unies. Ce retard n'aura cependant pas d'effets sur la progression cruciale du projet qui vise à instaurer un plan de récompenses et de reconnaissance au sein de la FAO car le PEMS ne sera mis en œuvre sur le plan administratif que lors du cycle 2012.

Résultat d'activité 7 – Politiques en matière de ressources humaines

10. Suite à la publication en décembre 2010 des directives provisoires sur la mobilité du personnel au sein de l'Organisation, des rapports mensuels sur la situation sont régulièrement élaborés. Environ 50 postes du programme ordinaire sont actuellement inscrits au registre de mobilité et environ 20 fonctionnaires se sont inscrits sur la liste de mobilité. On a aussi pris des mesures énergiques dans ce domaine et une vaste campagne de communication a été lancée afin d'améliorer l'intérêt porté à ce programme et de garantir que l'objectif consistant à gérer 100 nominations selon des critères géographiques et/ou fonctionnels serait satisfait au cours de l'exercice biennal 2010-11.

11. En parallèle, et à la demande du Comité des ressources humaines, une équipe de travail sur la mobilité a été constituée et a commencé à travailler en janvier 2011. Elle est composée de membres du personnel de la Division de la gestion des ressources humaines, des départements techniques et de deux Bureaux régionaux (le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique). L'équipe de travail est chargée de soumettre une révision de la politique de mobilité proposée, y compris des procédures opérationnelles pour mettre en œuvre le plan de mobilité. L'équipe de travail sur la mobilité devrait soumettre sa proposition en avril 2011 à la direction de haut niveau pour examen, à la suite de quoi des consultations seront mises en place. La délivrance de la politique de mobilité est prévue pour fin 2011. Un objectif consistant à gérer au moins 100 nominations selon des critères géographiques et/ou fonctionnels sera établi pour l'exercice biennal 2012-13. Des objectifs révisés seront ensuite définis pour le programme de mobilité. Ils seront en partie fondés sur un examen d'ensemble du plan de mobilité en cours.

Cadre stratégique et Plan d'action de la gestion des ressources humaines 2010-11

Introduction

Les ressources humaines de la FAO constituent son principal atout et le socle de la réalisation des résultats de l'Organisation. Suite aux recommandations formulées dans l'Évaluation externe indépendante de la FAO (EEI), dans le Plan d'action immédiate (PAI) et dans l'Examen détaillé, la Division de la gestion des ressources humaines se réforme et se modernise à travers un grand nombre d'initiatives et de projets nouveaux déjà bien engagés.

Le présent document intitulé Cadre stratégique et Plan d'action de la gestion des ressources humaines se veut tourné vers l'avenir. Il définit un objectif stratégique et une vision pour la Division de la gestion des ressources humaines, résume les progrès accomplis sur les initiatives clés et sert de plan d'action à la FAO pour l'exercice biennal actuel. Il met également en lumière les nombreuses initiatives de réforme en cours dans le domaine de la gestion des ressources humaines et présente certaines priorités et activités programmées sur l'exercice 2010-11 pour faire en sorte que les processus et initiatives dans ce domaine aillent dans le sens des objectifs de la FAO et les appuient.

En application du cadre de planification fondé sur les résultats, entré en vigueur avec l'exercice biennal 2010-11, la fonction ressources humaines a recensé sept résultats d'activité qui formalisent les contributions qu'elle se propose d'apporter pour atteindre les résultats de l'Organisation associés à l'Objectif fonctionnel Y, et constituent une base pour la mise en œuvre, le suivi et l'établissement des rapports. Les sept résultats d'activité présentés ci-après, avec les activités, les produits et les services qui leur sont associés, aideront à orienter le travail de la Division au cours de l'exercice biennal 2010-11. Ils seront actualisés régulièrement pour faire état des progrès accomplis et mettre en évidence les domaines appelant des efforts supplémentaires.

La première section du présent document (« Cadre stratégique des ressources humaines ») décrit le contexte stratégique dans lequel opère la Division de la gestion des ressources humaines. Elle définit également la vision des ressources humaines et met en lumière les priorités de l'exercice biennal en cours, établies en tenant compte des recommandations du PAI et de l'Examen détaillé, des suggestions des organismes représentant le personnel et de l'initiative de changement de culture. La seconde section du document (« Plan d'action ») fournit un rapport intérimaire sur chaque résultat d'activité ainsi que sur les principaux produits et services qui appuient leur réalisation.

La modernisation de la fonction ressources humaines sera un processus intensif et continu au cours du prochain exercice biennal. La Division de la gestion des ressources humaines se félicite de collaborer avec l'ensemble des collaborateurs de la FAO pour soutenir l'atout le plus précieux de l'Organisation, à savoir son personnel.

CADRE STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Contexte stratégique

« Les ressources humaines de l'Organisation sont son principal atout et fournissent la totalité de son appui technique aux États Membres. »

Plan d'action immédiate (PAI), paragraphe 42.

Les questions liées aux ressources humaines jouent un rôle essentiel dans le processus actuel de réforme de la FAO. La mise en œuvre des initiatives de restructuration et de déstratification, tout particulièrement, a des implications majeures sur l'exécution des programmes de l'Organisation, et la fonction des ressources humaines doit appuyer et faciliter les changements apportés par la réforme. Cette mise en œuvre nécessite que l'on adopte une approche plus stratégique de la gestion des ressources humaines, alignée sur les priorités stratégiques globales de l'Organisation telles qu'elles sont définies dans les plans de la FAO.

La réforme des ressources humaines compte parmi les toutes premières priorités des Membres de la FAO et du Secrétariat. Donnant suite aux recommandations qui ont été proposées dans l'Évaluation externe indépendante et développées dans le Plan d'action immédiate et l'Examen détaillé, la fonction des ressources humaines s'est lancée dans un ambitieux programme de réforme et de modernisation. De nouveaux postes ont été créés dans les domaines de la stratégie de gestion des ressources humaines, de la conception organisationnelle ou encore de la communication et des politiques en la matière, avec pour objectif de renforcer la fonction dans son ensemble en faisant appel à des spécialistes compétents et expérimentés, les coûts étant au final compensés par des gains d'efficacité liés principalement à la façon dont les ressources humaines sont administrées.

Des progrès importants ont aussi été accomplis dans la rationalisation des processus de gestion des ressources humaines afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des clients. Ces changements appuient le nouveau cadre des responsabilités des services internes, qui vise à déléguer les pouvoirs et la responsabilité de l'élaboration et de l'application des politiques de gestion des ressources humaines au Directeur des ressources humaines et laisse la responsabilité opérationnelle de l'exécution des processus et activités corrélées aux directeurs des sous-divisions chargées des ressources humaines.

La modernisation de la fonction des ressources humaines ne peut toutefois pas advenir du jour au lendemain. En plus du vaste éventail de services spécialisés (paie, recrutement, formation, et appui à l'avancement des carrières et à la planification du personnel, par exemple) qu'elle fournit déjà au personnel de la FAO, cette fonction est à la tête de plusieurs projets PAI majeurs: élaboration de nouvelles politiques, mise en œuvre d'un système d'évaluation et de gestion des résultats (PEMS) et exécution d'un ensemble de programmes de perfectionnement des cadres.

Pendant l'exercice biennal en cours, l'attention portera également sur la mise en place des éléments permettant de transformer la fonction ressources humaines en un partenaire plus proactif, une transformation que le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO prévoit comme un processus intensif et continu s'étalant sur deux exercices biennaux. La réforme des ressources humaines est actuellement en bonne voie.

Vision



“Réformer les ressources humaines – investir dans le personnel, renforcer les partenariats et assurer l’excellence des services. »

La nouvelle approche de communication en matière de ressources humaines comprend un logo et un slogan nouveaux pour la Division de la gestion des ressources humaines, conçus tous deux pour être des marqueurs visuels des objectifs de la fonction. Le logo intègre la silhouette d’une personne au sein du nom de la Division, afin de montrer que les agents sont au cœur de ses travaux. Le slogan souligne trois efforts interdépendants et fait ressortir qu’au final, la réforme des ressources humaines ne sera menée à bien que sous l’effet cumulé des processus et politiques en la matière qui illustrent l’engagement de la FAO à l’égard de son personnel et son investissement auprès de celui-ci, le partenariat entre la Division des ressources humaines et les domaines clients qu’elle sert, et l’excellence des services qu’elle assure dans ce domaine. Les sections suivantes du présent cadre stratégique résument brièvement les initiatives prioritaires approuvées en 2009 et exposent les domaines à privilégier au cours de l’exercice biennal 2010-11.

Initiatives prioritaires

À sa cent vingt-sixième session en mai 2009, le Comité financier a entériné six initiatives en matière de ressources humaines considérées comme prioritaires à très brève échéance, et a demandé que la fonction des ressources humaines: i) classe les initiatives et les activités associées par ordre de priorité dans ses plans de travail; ii) assortisse ce classement de calendriers et d’indicateurs quantifiables; et iii) fasse régulièrement rapport au Comité des progrès accomplis dans la réalisation de ces indicateurs. Les six initiatives prioritaires étaient les suivantes:

- 1 Communication d’informations sur la gestion
- 2 Évaluation des résultats (PEMS)
- 3 Formation à la gestion/à l’encadrement
- 4 Nouvelles politiques en matière de ressources humaines
- 5 Rationalisation
- 6 Appui à la restructuration

Ces initiatives, qui vont dans le sens du nouveau cadre de planification de la FAO fondé sur les résultats, sont désormais intégrées dans le résultat d’activité dont elles relèvent dans le Plan d’action joint au présent document.

Domaines à privilégier en 2010-2011

En écho à la nouvelle approche de gestion fondée sur les résultats adoptée par l’Organisation, le Plan d’action de la gestion des ressources humaines définit, pour cette unité, sept résultats d’activité qui contribuent à ceux de la FAO et, plus particulièrement, à la réalisation de l’Objectif fonctionnel Y – Administration efficiente et efficace.

Ces sept résultats d’activité forment le cadre dans lequel tous les produits et services concernant la gestion des ressources humaines seront fournis, y compris les activités et le

soutien aux clients, indispensables pour mettre en place une administration des ressources humaines efficace dans l'ensemble de l'Organisation. Ces résultats comprennent aussi les initiatives prioritaires approuvées dans ce domaine par le Comité financier et d'autres recommandations de réforme exposées dans l'EEI et développées dans le PAI et l'Examen détaillé. Ces résultats d'activité couvrent aussi les changements de culture liés aux ressources humaines proposés par l'équipe chargée du changement de culture à la suite d'une vaste consultation menée en 2009 auprès du personnel de toute l'Organisation. Ces propositions étaient regroupées en trois grands thèmes: Reconnaissance et récompenses, Environnement de travail accueillant et Évolutions de carrière et avancement professionnel.

Dans le processus intensif et continu de réforme et de modernisation de la fonction des ressources humaines qui va se prolonger sur le prochain exercice biennal, les résultats d'activité de la Division de la gestion des ressources humaines (tels qu'ils sont énoncés dans le Plan d'action) offriront un outil déterminant de structuration des efforts.

PLAN D'ACTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2010-11

Résultats de l'Organisation

La fonction des ressources humaines contribue aux trois résultats de l'Organisation suivants:

- Y1 Les services d'appui de la FAO sont reconnus comme étant axés sur les clients, efficaces, efficients et bien gérés;
- Y2 La FAO est reconnue comme un fournisseur d'informations de gestion complètes, précises et pertinentes; et
- 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 humaine.

Résultats d'activité de la Division de la gestion des ressources humaines

- 1 Les parties prenantes de la FAO peuvent accéder à des informations à jour, précises et pertinentes concernant la gestion des ressources en utilisant un Système d'information intégré sur la gestion des ressources humaines
- 2 Les politiques et les pratiques de recrutement sont conformes aux objectifs de l'Organisation et permettent aux responsables de la FAO de recruter un personnel qualifié et compétent.
- 3 Les programmes de formation du personnel sont conçus et exécutés pour répondre aux besoins d'apprentissage identifiés pendant le processus de gestion des performances (PEMS).
- 4 Un cadre de compétences de la FAO est formulé pour compléter les nouvelles structures découlant des initiatives et de la réforme des ressources humaines.
- 5 Des réformes de la fonction ressources humaines sont mises en œuvre qui permettent à la division CSH de fournir des services améliorés et plus stratégiques à la FAO.





- 6 Les services de gestion des ressources humaines, encadrés par des accords sur le niveau de service, sont axés sur les besoins des clients et font l'objet d'une communication adéquate.
- 7 Les politiques et procédures appliquées en matière de gestion des ressources humaines s'inspirent des meilleures pratiques utilisées dans ce domaine.

Rapport intérimaire du Plan d'action

Des programmes intérimaires consacrés aux sept résultats d'activité de la fonction des ressources humaines, et à certains produits et services importants qui les appuient, sont exposés dans les pages ci-après. Le code de couleurs suivant est utilisé pour le Plan d'action: le texte en rouge correspond à la description des produits et services qui ont été recensés et approuvés dans le cadre du PAI (leur description est également associée à la mention « **(PAI)** »), et le texte en noir correspond aux initiatives financées au titre du programme ordinaire.

Signification des « feux de signalisation »

Le Cadre stratégique et Plan d'action des ressources humaines utilise un système de « feux de signalisation » pour indiquer l'état d'avancement de chaque produit ou service au regard du calendrier prévu. Les couleurs ont été modifiées car le présent document a été publié en dernier de façon à être cohérent avec les nouveaux systèmes d'établissement de rapports de l'Organisation. Le nouveau code de couleurs adopté est le suivant:

-  La mise en œuvre du produit ou service a été achevée.
-  La mise en œuvre du produit ou service se déroule conformément aux prévisions.
-  La mise en œuvre du produit ou service a pris du retard mais des mesures ont été prises.
-  La mise en œuvre du produit ou service conformément aux dates planifiées est compromise.



PLAN D'ACTION – RAPPORT INTÉRIMAIRE

Résultat d'activité 1: les parties prenantes de la FAO peuvent accéder à des informations à jour, précises et pertinentes concernant la gestion des ressources humaines en utilisant un Système d'information intégré sur la gestion des ressources humaines

Indicateurs du résultat d'activité 1: nombre de rapports types disponibles en ligne; satisfaction du client concernant la qualité et la précision des données

État d'avancement (février 2011)

La mise au point et le pilotage du nouveau Système d'information sur la gestion des ressources humaines ont été achevés avec succès en 2010. Le projet a permis de regrouper des données issues de différents systèmes transactionnels dans un référentiel unique d'informations liées aux ressources humaines afin d'améliorer l'établissement de rapports et de faciliter l'accès autonome de la direction de haut niveau aux informations et aux statistiques relatives aux effectifs. Le pilotage de l'outil web a duré trois mois, de juillet à octobre 2010, avant d'être lancé pour les utilisateurs finals en octobre 2010. L'intégration de données supplémentaires, telles que le recrutement et la gestion des performances, fait partie d'un projet de suivi qui a commencé en octobre 2010 et comprendra l'élaboration de nouveaux rapports, tableaux de bord et autres indicateurs.




| Produits/services importants faisant partie du résultat d'activité | Progrès accomplis (en avril 2010) | Activités restantes (en avril 2010) | Objectif visé (en avril 2010) | Objectif révisé (en février 2011) | État d'avancement (par rapport à l'objectif d'avril) |
|---|--|--|--|---|---|
| 1. Une base de données centralisée et actualisée est mise en fonction, ce qui facilite l'extraction des données et permet une véritable gestion du personnel (PAI). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Équipe de projet mise sur pied. ▪ Besoins des utilisateurs définis. ▪ Mise en fonction d'une base de données centralisées comprenant des informations essentielles sur la gestion des ressources humaines. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des données supplémentaires concernant la gestion des ressources humaines sont ajoutées dans la base de données centralisée. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déc. 2010 | Achevé |  |
| 2. Des rapports pertinents et précis concernant les ressources humaines sont disponibles dans le système et les utilisateurs finals sont formés pour y accéder. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports de planification des ressources humaines créés et testés. ▪ Tableaux de bord statistiques élaborés en matière de ressources humaines. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration de rapports et de tableaux de bord supplémentaires. ▪ Publication pilote de tableaux de bord et de rapports. ▪ Formation dispensée aux collaborateurs concernés. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mai 2010 ▪ Juin 2010 ▪ Déc. 2010 | <p>Achevé</p> <p>Achevé</p> <p>Achevé</p> |  |



Résultat d'activité 2: les politiques et les pratiques de recrutement sont conformes aux objectifs de l'Organisation et permettent aux responsables de la FAO de recruter un personnel qualifié et compétent.

Indicateurs du résultat d'activité 2: % de pays qui sont équitablement représentés; % de femmes dans les différentes catégories professionnelles.

État d'avancement (février 2011)

D'importants progrès ont été faits en 2010 afin d'élargir la diffusion des avis de vacance de poste de la FAO. Une base de données d'institutions candidates potentielles a été mise en place en octobre 2010 et, pour la première fois dans son histoire, la FAO a lancé une vaste campagne de presse dans 60 pays non représentés ou sous représentés pour attirer l'attention sur ses avis de vacance de poste. Le nouveau système de recrutement informatisé a été mis en œuvre en janvier 2010 pour plusieurs postes pilotes. Il est actuellement en cours d'évaluation et la publication complète de tous les avis est en bonne voie pour être achevée fin 2011. Des mesures ont récemment été prises pour réduire les délais de recrutement, notamment l'élargissement de la composition du comité de sélection du personnel du cadre organique, afin que des réunions plus nombreuses soient tenues et qu'un plus grand nombre de dossiers de candidatures soit examiné, ainsi que la mise en place d'un processus simplifié de soumission des candidatures. La première cohorte de dix-huit jeunes cadres devrait rejoindre l'Organisation à la fin du premier trimestre 2011. Le léger retard enregistré dans leur recrutement est dû au nombre considérable de candidats qui ont exprimé leur intérêt pour ce nouveau programme.

| Produits/services importants du résultat d'activité | Progrès accomplis (avril 2010) | Activités restantes (avril 2010) | Objectif visé (avril 2010) | Objectif révisé (février 2011) | État d'avancement (par rapport à l'objectif d'avril) |
|--|---|--|---|--|---|
| 3. Une politique efficace en matière d'équilibre géographique et de parité hommes-femmes est mise en œuvre (PAI). | <ul style="list-style-type: none"> Projet de plan d'action stratégique de ressources humaines pour la parité hommes-femmes rédigé suite à une vaste consultation. | <ul style="list-style-type: none"> Perfectionnement du plan. Examen et approbation par le Comité des ressources humaines. | <ul style="list-style-type: none"> Juin 2010 Sept 2010 | Achevé <ul style="list-style-type: none"> Févr. 2011 |  |
| 4. Un système commun cohérent de recrutement de jeunes cadres est instauré (PAI). | <ul style="list-style-type: none"> Politique de stages mise en œuvre. Politique relative aux jeunes cadres élaborée et en phase de consultation. | <ul style="list-style-type: none"> Approbation de la politique relative aux jeunes cadres. Sélection des secteurs d'accueil. Sélection de la première cohorte de jeunes cadres. Intégration de la première cohorte de jeunes cadres. | <ul style="list-style-type: none"> Mai 2010 Sept. 2010 Sept. 2010 Oct. 2010 | Achevé <ul style="list-style-type: none"> Févr. 2011 Mars 2011 |  |
| 5. Un système permettant de diffuser plus largement les avis de vacance de poste de la FAO est mis en place (PAI). | <ul style="list-style-type: none"> Base de données d'institutions/adresses en construction pour garantir une meilleure circulation des avis de vacance de poste de la FAO. | <ul style="list-style-type: none"> Finalisation et utilisation du système | <ul style="list-style-type: none"> Déc. 2010 | Achevé |  |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|
| <p>6. Un système de recrutement informatisé est déployé, avec des fonctionnalités étendues, pour les postes du cadre organique.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Système de recrutement informatisé élaboré et prêt pour être mis en place. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Système piloté et évalué. ▪ Déploiement du système pour tous les avis de vacance de poste du cadre organique de la FAO. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déc. 2010 ▪ Déc. 2011 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déc. 2010 ▪ Déc. 2011 |  |
| <p>7. Des mesures spécifiques sont adoptées pour réduire les délais de recrutement.</p> | <p>Nouvelle initiative incorporée dans le plan de travail de la division CSH après avril 2010.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Composition élargie du Comité de sélection du personnel du cadre organique. ▪ Publication des avis de vacance réduite à un mois. ▪ Processus de soumission des candidatures simplifié. | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Août 2010 ▪ Janv. 2011 ▪ Mars 2011 |  |



Résultat d'activité 3: les programmes de formation du personnel sont conçus et exécutés pour répondre aux besoins d'apprentissage identifiés pendant le processus de gestion des performances (PEMS).

Indicateurs de résultat d'activité 3: pourcentage plus élevé de gestionnaires, sélectionnés selon un processus approprié, ayant suivi la formation de base aux tâches de direction de la FAO; pourcentage du personnel participant au PEMS; augmentation en pourcentage des notes relatives aux compétences du personnel participant au PEMS.

État d'avancement (février 2011)

La sélection des fournisseurs du Programme de gestion et d'encadrement et du Programme de renforcement des capacités de gestion a été achevée en décembre 2010; Les projets pilotes et les programmes devraient démarrer en 2011. Tous les objectifs du Programme de gestion et d'encadrement (notamment le Centre commun de perfectionnement des cadres et le mentorat) ont été atteints. Les différents programmes (Programme de gestion et d'encadrement, Programme avancé de gestion et d'encadrement, mentorat des cadres dirigeants) sont coordonnés avec la formation PEMS en cours afin de garantir l'utilisation de modèles, d'approches et de langages communs. De nouveaux objectifs ont été définis pour la participation à ces programmes. Le projet PEMS est en bonne voie; un premier cycle aura été accompli en février 2011, au moment de la phase d'évaluation de fin d'année. Le calendrier de la mise en place de la stratégie de récompenses et de reconnaissance du mérite a été repoussé afin de garantir la prise en compte des recommandations émanant de l'étude de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Le lancement pilote de l'Académie virtuelle de la FAO a eu lieu en novembre 2010. L'Académie virtuelle propose un ensemble de formations aux membres du personnel qui ne peuvent pas participer à des programmes en présentiel.

| Produits/services importants du résultat d'activité | Progrès accomplis (avril 2010) | Activités restantes (avril 2010) | Objectif visé (avril 2010) | Objectif révisé (février 2011) | État d'avancement (par rapport à l'objectif d'avril) |
|--|--|--|--|--|--|
| 8. Un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion, est institué (PAI). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Centre commun de perfectionnement des cadres a été mis en place et a compté 50 participants. ▪ Vingt-neuf membres du personnel ont participé à une formation au mentorat. ▪ Deux cours ont été proposés dans le cadre du Programme de renforcement des capacités d'encadrement. ▪ Le 1^{er} Forum sur la gestion et l'efficacité organisationnelle a été organisé. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publication d'une lettre d'information de la direction. ▪ Publication des documents d'appel d'offres pour le Programme avancé de gestion et d'encadrement. ▪ Croissance constante du nombre de participants – cible du Centre commun de perfectionnement des cadres: 60; cible des sessions de mentorat: 80 en 2010. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avril 2010 ▪ Juin 2010 ▪ Déc. 2010 | <p>Achevé</p> <p>Achevé</p> <p>Achevé – nouveaux objectifs pour 2011</p> | ● |
| 9. Un système d'évaluation du | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Configuration du système Oracle. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation des formations à | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déc. 2010 | Achevé | ● |



| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| <p>personnel par objectif (PEMS) liant la performance à des objectifs organisationnels est instauré (PAI).</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réussite du pilote PEMS. ▪ Programmes d'apprentissage du système PEMS et assistance procurés au personnel. | <p>mi-parcours et en fin d'année.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déploiement complet du système PEMS pour l'ensemble du personnel à temps complet ou sous contrat de caractère continu. ▪ Stratégie de reconnaissance et de récompenses approuvée. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Févr. 2011 ▪ Janv. 2011 | <p>Dans les délais</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Juin 2012 |  |
| <p>10. Une approche de la valorisation du personnel et de l'apprentissage reposant sur une combinaison de formules est instaurée; les besoins de formation sont déterminés en partenariat avec les clients internes, et des programmes de formation sont proposés.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les concepts de l'Académie virtuelle ont été définis et les travaux préliminaires d'élaboration des programmes ont commencé. ▪ La formation à la gestion axée sur les résultats est déployée. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pilotage de l'Académie virtuelle de la FAO. ▪ Exécution de la Phase 1. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sept. 2010 ▪ Juin 2010 | <p>Achevé</p> <p>Achevé</p> |  |

Résultat d'activité 4: un cadre de compétences de la FAO est formulé pour compléter les nouvelles structures découlant des initiatives et de réforme des ressources humaines.

Indicateurs du résultat 4: modèle du cadre de compétences défini et approuvé à l'échelle de l'Organisation; modifications liées à la restructuration apportées selon les calendriers définis

État d'avancement (février 2011)

Suite à la mise en œuvre de la nouvelle structure organisationnelle du Siège, la Division de la gestion des ressources humaines continue d'aider les départements et les bureaux à formuler des propositions de restructuration, à définir de nouveaux rôles professionnels découlant de la restructuration et de la déstratification, et à appliquer de nouveaux modèles d'organisation. En septembre 2010, la FAO a été le cadre du lancement d'un nouveau modèle d'évaluation des tâches des services généraux, qui a été approuvé par la Commission de la fonction publique internationale. Mis en œuvre en janvier 2011, ce modèle est désormais achevé. La conception du nouveau cadre des compétences de la FAO a démarré en décembre 2010, avec une série de réunions avec les parties prenantes clés, l'équipe de projet nouvellement formée et l'appui d'une société externe spécialisée dans le conseil. L'élaboration du cadre des compétences de la FAO et la mise en correspondance du cadre avec les catégories révisées d'emplois constituent une priorité pour la Division de la gestion des ressources humaines en 2011. Le bon déroulement de ce projet pourrait transformer l'exécution de plusieurs fonctions liées à la gestion des ressources humaines, notamment la définition des postes, le recrutement, la gestion des performances, l'apprentissage et le perfectionnement.



| Produits/services importants du résultat d'activité | Progrès accomplis (avril 2010) | Activités restantes (avril 2010) | Objectif visé (avril 2010) | Objectif révisé (février 2011) | État d'avancement (par rapport à l'objectif d'avril) |
|---|--|---|---|--|---|
| 11. Un cadre de compétences est élaboré et des profils d'emploi poste sont définis, notamment pour les représentants régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO (PAI). | <ul style="list-style-type: none"> Le concept de cadre de compétences a été élaboré et examiné. | <ul style="list-style-type: none"> Formulation d'un cadre de compétences par classe. Mise en correspondance du cadre avec les catégories révisées d'emplois au sein de la FAO | <ul style="list-style-type: none"> Déc. 2010 Déc. 2011 | <ul style="list-style-type: none"> Juin 2011 Déc. 2011 |  |
| 12. De nouvelles structures organisationnelles sont établies et un appui pertinent à la restructuration est assuré (PAI). | <ul style="list-style-type: none"> Les propositions de restructuration du Siège ont été approuvées. La décentralisation des activités (programme du PCT et réseau des représentants régionaux de la FAO) est en cours. | <ul style="list-style-type: none"> Organisation d'ateliers sur les « boîtes à outils » permettant de définir les postes (phase I). Mise en œuvre des changements concernant la restructuration conduite au Siège. | <ul style="list-style-type: none"> Avril 2010 Juill. 2010 | <ul style="list-style-type: none"> Achevé Achevé |  |

Résultat d'activité 5: des réformes de la fonction des ressources humaines sont mises en œuvre qui permettent à la division CSH de fournir des services améliorés et plus stratégiques à la FAO.

Indicateurs du résultat d'activité 5: modèle du cadre des compétences défini et approuvé au niveau de l'Organisation; changements dus à la restructuration mis en œuvre conformément au calendrier.

État d'avancement (février 2011)

En réponse à des recommandations précises de l'équipe chargée de l'Examen détaillé, la Division de la gestion des ressources humaines s'est engagée en 2009 dans un programme ambitieux de réforme et de modernisation, qui s'est poursuivi en 2010. De nouvelles fonctions de stratégie et de communication en matière de ressources humaines ont été créées et des avis de vacance de poste ont été diffusés. Le processus de sélection à certains de ces postes a connu des retards mais tous les postes seront pourvus à la fin du premier trimestre 2011. Six de ces postes sont financés au titre du PAI et font partie des domaines de base des ressources humaines (effectifs, stratégie, communication, gestion de l'avancement des carrières et politiques en la matière). Des progrès notables sont accomplis par l'équipe renforcée de la Division de la gestion des ressources humaines en ce qui concerne la définition et la mise en œuvre des activités de gestion des ressources humaines associées aux projets 7A et 14 du PAI (toutes ces activités figurent dans le présent plan d'action). L'équipe renforcée établit également des liens resserrés avec différents partenaires dans l'ensemble de l'Organisation. À cette fin, et malgré un retard initial dû à des difficultés financières, une proposition de cadre concernant les partenariats en matière de ressources humaines a été formulée pour une mise en œuvre en 2012-13.


| Produits/services importants du résultat d'activité | Progrès accomplis (avril 2010) | Activités restantes (avril 2010) | Objectif visé (avril 2010) | Objectif révisé (février 2011) | État d'avancement (par rapport à l'objectif d'avril) |
|--|--|---|--|---|---|
| 13. Un nouveau rôle est défini pour la fonction ressources humaines, et les cadres de compétences et de responsabilités sont examinés (PAI). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'examen détaillé de la fonction des ressources humaines est achevé. ▪ Les recommandations sont approuvées. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre de partenariat en matière de ressources humaines élaboré et approuvé. ▪ Cadres de compétences et de responsabilités examinés. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sept. 2010 ▪ Déc. 2011 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Juin 2011 ▪ Dans les délais |  |
| 14. Des modifications appropriées sont apportées pour appuyer la nouvelle structure organisationnelle des ressources humaines, notamment la gestion des avis de vacances de postes, la rationalisation des processus liés à la gestion des ressources humaines et la création de nouvelles fonctions de ressources humaines. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les avis de vacances de postes en matière de ressources humaines sont publiés. ▪ La communication, la stratégie et la gestion de l'avancement des carrières sont définies comme des fonctions nouvelles et importantes dans le domaine des ressources humaines. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les postes vacants en matière de ressources humaines sont pourvus. ▪ Création d'une fonction de gestion de l'avancement des carrières. ▪ Mise en œuvre de tous les changements de processus approuvés. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sept. 2010 ▪ Déc. 2010 ▪ Déc. 2011 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mars 2011 ▪ Mars 2011 ▪ Dans les délais |  |

Résultat d'activité 6: Les services de gestion des ressources humaines, encadrés par des accords sur le niveau de service, sont axés sur les besoins des clients et font l'objet d'une communication adéquate.

Indicateurs du résultat d'activité 6: nombre de services couverts par des accords sur le niveau de service, avec des systèmes de suivi des résultats; satisfaction des clients concernant la qualité et la précision des données.

État d'avancement (février 2011)

Douze accords sur le niveau de service ont été préparés au cours de la période couverte par le présent rapport afin de définir les niveaux de service que la Division de la gestion des ressources humaines devrait respecter dans ses prestations de base à destination du personnel et de la direction de la FAO (publication des avis de vacance de poste, gestion des plaintes, temps de réponse aux demandes de formation linguistique et publication de rapports types et ad hoc sur la gestion des ressources humaines). Différents mécanismes sont à l'étude pour garantir un suivi rigoureux de la fourniture des services, et en faire état dans des rapports, avant la mise en œuvre des accords sur le niveau de service. Les réponses à l'enquête menée en janvier 2011 auprès du personnel de l'Organisation fourniront des données de référence sur le degré de satisfaction du personnel concernant les services fournis par la Division de la gestion des ressources humaines et permettra à celle-ci de cibler des domaines qui peuvent être améliorés.



| Produits/services importants du résultat d'activité | Progrès accomplis (avril 2010) | Activités restantes (avril 2010) | Objectif visé (avril 2010) | Objectif révisé (février 2011) | État d'avancement (par rapport à l'objectif d'avril) |
|--|--|--|---|---|---|
| 15. Des services efficaces et axés sur les besoins des clients dans toutes les fonctions liées aux ressources humaines sont fournis aux clients de la FAO, et des accords sur le niveau de service sont établis pour suivre les prestations. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accords sur le niveau de service établis pour certains services et certaines activités de la Division de la gestion des ressources humaines. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalisation et approbation de toutes les prestations de base assurées par la division CSH. ▪ Préparation et diffusion d'une enquête de satisfaction des clients. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déc. 2010 ▪ Févr. 2011 | Dans les délais Remplacé par une enquête auprès des employés de l'Organisation |  |

Résultat d'activité 7: Les politiques et procédures appliquées en matière de gestion des ressources humaines s'inspirent des meilleures pratiques utilisées dans ce domaine.

Indicateurs du résultat d'activité 7: niveau de satisfaction des clients concernant les nouvelles politiques et procédures.

État d'avancement (février 2011)

La Division de la gestion des ressources humaines continue de faire des progrès constants dans l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles politiques qui s'inspirent des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines et incorporent les recommandations figurant dans le PAI. En décembre 2010, le projet de plan d'action stratégique sur la parité hommes-femmes a été achevé pour examen de la part du Comité des ressources humaines, puis approuvé en février 2011. Ce plan, qui sera complété par la mise au point des politiques d'appui en matières de ressources humaines en 2011, vise à mettre en place des mécanismes pour améliorer la représentation des femmes au sein du cadre organique et des postes de haut niveau à la FAO. En décembre 2010, des principes directeurs provisoires en matière de mobilité du personnel ont aussi été publiés dans l'attente d'une politique globale de mobilité en 2011. Ils visent à permettre aux membres du personnel du cadre organique et des services généraux de travailler dans différents bureaux et départements de la FAO à titre temporaire (jusqu'à sept mois) ou bien sur de plus longues périodes. La Division de la gestion des ressources humaines a achevé l'examen de la politique sur l'aménagement du temps de travail et a commencé à consulter les parties prenantes internes pour analyser les résultats et les changements proposés.

| Produits/services importants du résultat d'activité | Progrès accomplis (avril 2010) | Activités restantes (avril 2010) | Objectif visé (avril 2010) | Objectif révisé (février 2011) | État d'avancement (par rapport à l'objectif d'avril) |
|--|--|--|--|---|---|
| 16. Un système de rotation du personnel entre les services du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés, fondé sur des incitations et assorti de critères clairs, est mis en place (PAI). | <ul style="list-style-type: none"> Le document sur les principes directeurs en matière de mobilité a été rédigé, examiné et approuvé par les membres de la Réunion de direction de haut niveau. | <ul style="list-style-type: none"> Projet de politique sur la mobilité de longue durée et sur la politique de mobilité temporaire achevé et soumis pour consultation. Élaboration définitive de la politique. | <ul style="list-style-type: none"> Mars 2010 Juill. 2010 | <ul style="list-style-type: none"> Achevé Déc. 2011 |  |
| 17. Le processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'examen des politiques en matière de ressources humaines est mené et coordonné efficacement par la fonction des ressources humaines. | <ul style="list-style-type: none"> La politique sur l'aménagement du temps de travail est mise en œuvre. La politique relative aux retraités est approuvée. La politique de stages est mise en œuvre. La consultation sur la politique relative aux jeunes cadres est achevée. | <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre de la politique relative aux retraités. Mise en œuvre de la politique relative aux jeunes cadres. Examen de la politique sur l'aménagement du temps de travail. Élaboration d'une politique relative à la parité hommes-femmes visant à appuyer le Plan d'action stratégique. | <ul style="list-style-type: none"> Avr. 2010 Juin 2010 Déc. 2010 Déc. 2011 | <ul style="list-style-type: none"> Achevé Achevé Achevé Dans les délais |  |

