F

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-quatrième session

Rome, 26-30 mai 2014

Rapport intérimaire sur la mise en application du Cadre stratégique et Plan d'action pour la gestion des ressources humaines

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

Mme Monika Altmaier

Directrice, 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

mk210f

RÉSUMÉ

- À sa cent cinquante et unième session, en novembre 2013, le Comité financier a pris connaissance d'un rapport intérimaire exhaustif sur la mise en application du Cadre stratégique et Plan d'action pour la gestion des ressources humaines (2012-2013).
- Depuis le mois de novembre 2013, d'importants progrès ont été accomplis dans un certain nombre d'initiatives intéressant les ressources humaines, comme l'indique en détail le présent rapport intérimaire, et une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines a été mise au point (annexe 1).
- Comme demandé par le Comité, un bilan régional actualisé sur les ressources humaines est également présenté.

SUITE 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, de la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines et du bilan régional actualisé sur les ressources humaines.

Projet d'avis

- **Comme suite à la demande formulée à sa cent cinquante et unième session, tenue en novembre 2013, le Comité a pris acte de l'avancement des initiatives intéressant les ressources humaines et du bilan régional actualisé sur les ressources humaines.**
- **Le Comité a pris acte de la Stratégie de gestion des ressources humaines actuelle et de la mise à jour du Plan d'action pour la gestion des ressources humaines.**

1. Depuis la cent cinquante et unième session du Comité financier, en novembre 2013, d'importants progrès ont été enregistrés au titre de la plupart des initiatives intéressant les ressources humaines. On trouvera ci-dessous une synthèse des progrès accomplis.

2. On trouvera également, dans les annexes 1 et 2 au présent rapport, la Stratégie de gestion des ressources humaines et une mise à jour du Plan d'action pour la gestion des ressources humaines. Le Plan d'action s'est traduit par un certain nombre d'initiatives entreprises au cours de la période 2012-2013 et de nouvelles initiatives sont prévues au titre de la Stratégie de gestion des ressources humaines actuelle.

Stratégie de gestion des ressources humaines

3. La vision de la gestion des ressources humaines à l'échelle de l'Organisation et les principales initiatives destinées à réaliser les objectifs fixés dans ce domaine sont décrites dans la Stratégie de gestion des ressources humaines, qui figure dans l'annexe 1 au présent rapport. La Stratégie guidera les travaux de l'Organisation dans le domaine de la gestion des ressources humaines au cours des trois prochaines années. Elle part du principe que l'atout le plus précieux de l'Organisation réside dans les connaissances, les compétences et la motivation de son personnel. Une gestion efficace des ressources humaines est essentielle pour aider les directeurs, chaque employé et la FAO en général à réaliser les objectifs stratégiques de l'Organisation et à remplir son mandat. Une gestion efficace des ressources humaines est essentielle pour aider les directeurs, chaque employé et la FAO en général à réaliser les objectifs stratégiques de l'Organisation et à remplir son mandat.

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

Cadre de compétences - système de profils d'emploi types - gestion de la performance

4. Ces trois initiatives interdépendantes sont achevées ou sont sur le point de l'être. Elles favorisent une approche du recrutement et de la gestion de la performance fondée sur les compétences et qui reconnaît qu'il est primordial de recruter et gérer le personnel en se fondant tant sur les compétences techniques que sur la traduction du programme de travail en résultats concrets, ainsi qu'en tenant compte de compétences particulières tout aussi importantes, notamment dans les domaines de la gestion, du travail d'équipe et de la communication.

5. La principale initiative est l'élaboration du Cadre de compétences de la FAO; le Cadre a été révisé en 2013, en étroite coopération avec le personnel, et a été introduit au sein de l'Organisation début 2014. Il énonce trois valeurs, cinq compétences de base que doit posséder l'ensemble du personnel, jusques et y compris ceux de classe P-4, et six capacités de direction que doit posséder le personnel occupant des postes de classe P-5 et plus. Le cadre est progressivement intégré dans toutes les fonctions et procédures de base en matière de ressources humaines. La technique de l'entretien axé sur les compétences est actuellement instaurée dans le cadre de la procédure de recrutement des fonctionnaires recrutés sur le plan international; le personnel chargé de la gestion des ressources humaines au Siège et dans les régions a déjà reçu une formation pour apporter un appui aux jurys de sélection du personnel des départements et des régions. Le nouveau cadre de compétences a également été intégré au Système de gestion et d'évaluation de la performance du personnel de la FAO à partir du cycle d'évaluation pour 2014; le personnel peut consulter les offres d'apprentissage par domaines de compétences sur la plateforme learning@fao.org.

6. Un site intranet a été mis en place pour aider le personnel à appliquer le cadre de compétences, et des vidéoconférences et des réunions d'information ont été organisées à tous les niveaux de l'Organisation. D'autres documents d'information seront élaborés, notamment des brochures contenant des conseils sur les moyens de renforcer les compétences et des témoignages d'employés décrivant comment ils appliquent ces compétences dans leur travail.

7. La deuxième initiative a mis en place un système de profils d'emploi types. En mars 2014, ce système s'appliquait à près de 80 pour cent des postes des Services généraux et à 60 pour cent des postes du cadre organique à pourvoir au sein de la FAO. Ce projet vise à établir des avis de vacances

de postes types pour des catégories d'emploi correspondant à des responsabilités semblables, afin de rationaliser et accélérer l'annonce des vacances de postes. Les profils d'emploi types mentionneront systématiquement les compétences définies dans le nouveau cadre pour veiller à ce que toutes les candidatures soient évaluées au regard de ces compétences. Des directives internes ont été arrêtées afin de donner un aperçu des objectifs, des définitions et des procédures proposées pour que le système de profils d'emplois types serve de base à une gestion efficace des ressources humaines au sein de la FAO.

8. La révision du Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) est sur le point d'être achevée. Des directives visant à définir clairement le rôle et les responsabilités du personnel et des directeurs dans le processus d'évaluation de la performance ont été élaborées et sont en cours d'examen final. Comme indiqué plus haut, les nouvelles compétences requises ont été intégrées dans l'évaluation de la performance de chaque employé pour veiller à ce que tous les membres du personnel soient évalués exactement au regard des mêmes compétences. En outre, comme suite à la demande de l'équipe de direction de haut niveau, le PEMS est actuellement soumis à un examen qui tient compte des pratiques optimales au sein, comme à l'extérieur du régime commun des Nations Unies. Un nouveau projet de procédure d'objection a été rédigé et fait actuellement l'objet de consultations internes. La nouvelle procédure devrait être lancée au cours du deuxième trimestre 2014 et la procédure d'objection sera en place à la fin de l'année 2014.

9. L'un des principaux éléments du cadre du PEMS est l'instauration d'un mécanisme institutionnel permettant de récompenser les bonnes prestations et de traiter les cas de sous-performance. À cette fin, des travaux sont en cours en vue d'élaborer un projet de politique de reconnaissance du mérite et d'amélioration de la performance, qui devrait inclure une révision de la politique sur la promotion. Comme indiqué précédemment, ces politiques devraient être introduites au cours de l'année 2014, la date de mise en œuvre étant fixée début 2015, une fois l'évaluation annuelle pour 2014 achevée.

Procédures de nomination et de sélection

10. La procédure de nomination et de sélection des fonctionnaires recrutés sur le plan international et dont les postes sont financés par le budget ordinaire a été modifiée. Le Bureau des ressources humaines aura un rôle plus actif au titre de la nouvelle procédure de sélection, ce qui facilitera le travail du directeur chargé du recrutement à chaque étape de la procédure. L'emploi systématique de la technique de l'entretien axé sur les compétences et le recours plus régulier à des épreuves et à la vérification des références amélioreront la qualité et la transparence des décisions en matière de recrutement. Ces nouvelles procédures, qui se sont traduites par la suppression du Comité central de sélection du personnel du cadre organique et son remplacement par des comités de sélection au niveau des départements et des régions, devraient également sensiblement réduire les délais de recrutement. La durée totale du processus de recrutement, de la date d'approbation de l'avis de vacance de poste à celle à laquelle l'offre de nomination est émise, ne devrait pas dépasser 120 jours. Les procédures de nomination et de sélection des fonctionnaires recrutés sur le plan national sont actuellement en cours de révision; des directives à ce sujet seront publiées prochainement. La procédure de nomination et de sélection des agents des services généraux, y compris la réserve de personnel temporaire au Siège, sera aussi examinée pendant l'exercice biennal en cours.

11. À cet égard, les organismes dont le siège est à Rome, à savoir la FAO, le FIDA et le PAM, devraient très prochainement conclure un accord-cadre visant à i) établir un fichier central aux trois organismes pour le recrutement du personnel temporaire/à poste de courte durée de la catégorie des services généraux et ii) publier au sein de chaque organisme tous les avis de vacances de postes à pourvoir dans la catégorie des services généraux à Rome. Les membres du personnel pourront ainsi postuler aux postes publiés par la voie interne dans les trois organismes. Cela facilitera considérablement les mouvements de personnel entre les organismes dont le siège est à Rome et améliorera les possibilités de carrière du personnel.

12. Le système de recrutement informatisé, utilisé depuis octobre 2011 pour les avis de vacances de postes de catégorie professionnelle du Programme ordinaire, a nettement contribué à la rationalisation du processus de recrutement et à la réduction la durée de la procédure de présélection.

Les candidatures aux postes de direction de la classe D-1, comme les candidatures aux missions de consultant et aux contrats de services personnels, sont traitées par le biais de ce nouveau système.

13. Le système informatisé est actuellement utilisé pour mettre en place un fichier à l'échelle de l'Organisation, qui donnera accès à un grand nombre de candidats qualifiés à des recrutements ciblés et facilitera sensiblement la mise en œuvre des activités d'approche destinées à aider l'Organisation à réaliser les objectifs en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes. Le fichier des ressources hors personnel permettra également aux unités qui recrutent de recenser les candidats potentiels aux missions de consultant et aux contrats de services personnels. La FAO établira et tiendra à jour un fichier axé sur des fonctions spécialisées (fichiers de candidats présélectionnés) afin de répondre le plus rapidement possible aux besoins de l'Organisation en matière de ressources et de compétences. Les systèmes et technologies de l'Organisation sont utilisés pour améliorer les fonctionnalités du fichier de la FAO. Les travaux de modification du logiciel existant ont débuté en décembre 2013. Les modifications finales, qui tiennent compte des observations issues des premiers essais réalisés aux mois de février et mars auprès des utilisateurs, ont été effectuées. Les essais d'acceptation des révisions finales et leur approbation officielle par les utilisateurs sont prévus début avril 2014. Cette phase sera suivie d'une séance de formation pilote en direct, puis d'une formation systématique. Le nouveau logiciel sera mis en place dans les bureaux de la FAO avant la fin de l'année.

14. Une nouvelle méthode d'examen et d'amélioration des systèmes a été mise au point afin d'améliorer le fichier général de la FAO pour les interventions d'urgence, destiné à fournir un appui immédiat en cas de situation d'urgence de niveau 3. Les travaux préparatoires en vue de l'élaboration du fichier pilote pour les interventions d'urgence ont été lancés en janvier 2014 avec la publication d'un appel à candidatures internes et externes. Le processus d'examen des candidatures, d'entretiens et de vérification des candidats est en cours.

Progrès en matière de représentation géographique et de représentation des hommes et des femmes

15. La nécessité d'accroître le nombre de pays représentés de façon équitable reste une question prioritaire. Si la considération primordiale en matière de recrutement du personnel est la nécessité de réunir les plus hautes qualités d'efficacité, de compétence et d'intégrité, les responsables du recrutement à la FAO sont néanmoins encouragés à ne pas perdre de vue l'intérêt d'un recrutement établi selon une répartition géographique aussi large que possible, conformément à l'esprit du paragraphe 3 de l'article VIII de l'Acte constitutif de l'Organisation. Le nouveau barème des contributions pour 2014-2015, approuvé par la Conférence en juin 2013, a modifié la fourchette équitable de représentation géographique des États Membres; ces nouvelles fourchettes ont pris effet au 1er janvier 2014. Plusieurs campagnes d'information dans les domaines du recrutement sont actuellement lancées afin d'améliorer la représentation géographique, comme indiqué dans la section ci-dessous intitulée «Bilan régional actualisé sur les ressources humaines».

16. Les efforts fournis ces dernières années ont débouché sur une augmentation régulière du nombre de femmes à tous les niveaux de l'Organisation. Les objectifs fixés dans le Plan à moyen terme 2010-2013 en matière de parité hommes-femmes (cadre organique: 38 pour cent; catégories supérieures: 20 pour cent) ont été atteints ou dépassés. Au 1er mars 2014, le pourcentage de femmes occupant des postes du cadre organique au Siège s'élevait à 43 pour cent, leur pourcentage dans toutes les affectations était passé à 38 pour cent et le taux de femmes occupant des postes de directeur ou de plus haut niveau s'établissait à 21,4 pour cent. Une série de mesures et de directives destinées à aider les responsables et le personnel à atteindre les objectifs en matière de parité sont sur le point d'être arrêtées.

Programme des jeunes cadres

17. En 2011, le premier groupe de 18 jeunes cadres a été recruté par la FAO pour une période initiale de deux ans et six autres jeunes cadres ont rejoint l'Organisation au cours du dernier trimestre 2013. Les avis de vacances de postes à l'intention de 19 jeunes cadres qui formeront le troisième groupe ont été publiés en décembre 2013 et il est prévu que tous les jeunes cadres sélectionnés auront

pris leurs fonctions avant le mois de juin 2014. Diverses mesures continuent d'être envisagées pour favoriser le maintien des jeunes cadres au sein de la FAO. À ce jour, 14 des 18 jeunes cadres sont restés à la FAO et sont financés par l'unité qui les accueille (huit pour des postes à durée déterminée et six pour des postes hors personnel).

Politique de mobilité à l'échelle de l'Organisation

18. La politique de mobilité à l'échelle de l'Organisation a été mise en place en décembre 2013. Le système de mobilité comprend un programme de mobilité temporaire et un programme de réaffectation géographique à long terme pour les réaffectations de un an et plus. Le programme de réaffectation géographique est obligatoire pour les fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international et qui sont défavorables aux postes classés comme soumis au principe de rotation. Un poste est classé comme soumis au principe de rotation sur la base de sa nature, des fonctions exercées et de l'existence de postes identiques ou semblables dans d'autres lieux d'affectation ou bureaux de la FAO. Le classement des postes soumis à rotation est en cours. Au début du mois d'avril, 538 postes parmi 1 345 (nombre total de postes de fonctionnaires internationaux évalués en fonction des critères énoncés dans la politique) avaient été classés comme postes soumis à rotation.

19. Le Bureau des ressources humaines gère le programme de réaffectation et procède à un examen annuel de la mobilité du personnel, avec l'appui d'un comité central chargé des effectifs et de la mobilité du personnel. Ce comité a entre autres pour fonction d'établir le nombre de réaffectations géographiques annuelles en se fondant sur différents facteurs, tels que l'évolution des besoins de l'Organisation, les priorités régionales et les fonds disponibles.

20. Le programme présente d'autres caractéristiques importantes, notamment le fait que la mobilité géographique (au sein de la FAO ou entre les organisations du régime commun des Nations Unies) soit considérée comme un critère important dans les décisions concernant la sélection et la promotion, et que les directeurs doivent activement participer à la promotion de la mobilité et à la préparation des plans de mobilité biennaux dans le cadre de la dotation en personnel de leur Département ou Bureau, avec l'appui du Bureau des ressources humaines.

Mise en place d'une capacité de planification stratégique des effectifs

21. Pour la première fois, des directives relatives à la planification des effectifs ont été suivies lors de l'élaboration du Plan 2014-2015. La méthode actuelle de planification des effectifs consiste à recenser les insuffisances pour déterminer si des changements sont nécessaires au niveau de l'éventail des compétences. Les conclusions de cet exercice de planification seront utilisées tout au long du cycle d'application 2014-2015 pour orienter les stratégies dans les domaines du recrutement, de la mobilité, et de l'apprentissage et du perfectionnement afin de produire, à terme, les capacités et les compétences requises par les équipes stratégiques et les départements et bureaux techniques.

Stratégie d'apprentissage

22. La promotion d'une utilisation plus rationnelle des fonds consacrés au perfectionnement et à la formation du personnel et le renforcement des fonctions de planification qui y sont associées ont fait l'objet d'une attention particulière. Les programmes incluent désormais, lorsque cela est possible, des sessions virtuelles et d'apprentissage en ligne présentant un bon rapport coût-efficacité et tous les bureaux sont encouragés à planifier et définir précisément leurs priorités et à offrir des possibilités d'apprentissage en ligne.

23. La mise en œuvre de la Stratégie d'apprentissage révisée en 2013 poursuit les objectifs ci-après:

i) renforcer les capacités du personnel dans les domaines techniques et en matière de programmation et axer la gestion sur les résultats: un certain nombre de programmes à l'intention des Représentants de la FAO sont en cours d'élaboration. Ils portent notamment sur la mobilisation des ressources, les principes de programmation et de gestion du cycle de projet, et la mise à jour du programme de gestion axée sur les résultats en matière de développement;

ii) élargir les programmes et les cadres d'apprentissage en ligne: la communication avec les bureaux décentralisés a fait l'objet d'une attention particulière; il s'en est suivi un taux de participation intégrale aux cours plus élevé, ainsi qu'une sensibilisation accrue du personnel, dans tous les lieux d'affectation, aux possibilités d'apprentissage en ligne qui leur sont offertes;

iii) instaurer des programmes institutionnels depuis l'entrée en fonction jusqu'au départ en retraite: plusieurs programmes sont en cours et prêtent, cette année, une attention particulière au multilinguisme, pour faire en sorte que les fonctionnaires du cadre organique possède une bonne possèdent un niveau suffisant de connaissance d'au moins deux langues officielles;

iv) mettre en place des programmes institutionnels depuis l'entrée en fonction jusqu'au départ en retraite: les programmes s'intéressent cette année à l'acquisition d'une deuxième langue par les membres du personnel du cadre organique et à l'évaluation de leurs connaissances linguistiques.

v) favoriser l'efficacité structurelle et promouvoir les comportements souhaités: une grande priorité est accordée aux programmes de renforcement des compétences pour veiller à ce que tous les employés aient accès à la formation, de sorte à maintenir et accroître le niveau de compétences de la FAO. Les capacités de gestion et d'encadrement, en particulier la gestion efficace des équipes et du personnel, demeurent une priorité fondamentale, d'où l'accès des agents des services généraux aux programmes de renforcement des compétences.

vi) renforcer les capacités administratives, financières, opérationnelles et informatiques du personnel: des programmes d'apprentissage en ligne sont en cours d'élaboration et seront prochainement disponibles. Les priorités fixées pour 2014 sont les capacités administratives, financières et opérationnelles.

Cadre révisé pour le recrutement international de consultants et de titulaires d'accords de services personnels

24. Les politiques et procédures de gestion des ressources humaines hors personnel, à savoir les consultants et les titulaires d'accords de services personnels, ont été révisées; les sections modifiées du Manuel et des directives détaillées ont été publiées à la fin de l'année 2013. Les dispositions et les directives révisées couvrent tous les aspects de la gestion des ressources humaines hors personnel, y compris le recensement des besoins et la mise au point des missions, la sélection et la rémunération, et l'évaluation à la fin de la mission. Les ressources humaines hors personnel représentent une part importante de la main d'œuvre de la FAO et cette initiative permettra de suivre une approche plus cohérente et transparente de l'utilisation et de la gestion des ressources humaines hors personnel dans l'ensemble de l'Organisation. Le cadre a tout d'abord été introduit pour une période d'essai d'une année, à l'issue de laquelle il sera réexaminé sur la base des observations des acteurs concernés au sein de la FAO.

Rationalisation et amélioration de l'efficacité

1) Services relatifs aux ressources humaines - Procédures opérationnelles standard

25. Un projet qui vise à déterminer les procédures opérationnelles standard à employer pour les services fournis par les pôles du Centre des services communs à Budapest, Santiago et Bangkok a été mené au cours du dernier trimestre 2013. Les principaux responsables de la gestion des ressources humaines ont participé à plusieurs ateliers consacrés à l'examen des procédures actuelles et des moyens de les améliorer et de les rationaliser. Grâce à ces ateliers, 123 procédures (normalisées à l'échelle des régions) ont été définies et documentées. Le personnel des pôles du Centre des services communs peut les consulter en ligne et les utiliser comme cadre de référence et matériel de formation à l'intention des nouveaux effectifs. Toutes les recommandations concernant les possibilités d'amélioration recensées, au nombre de 195, sont sur le point d'être mises en œuvre.

26. Ce projet en cours d'exécution sera élargi en 2014 pour englober d'autres aspects importants des opérations relatives aux ressources humaines, tels que le recrutement et la gestion des performances. La mise en place de procédures de gestion des ressources humaines plus cohérentes et

transparentes, et qui favorisent l'orientation et la rotation du personnel entre les différents domaines d'activité est le principal avantage de cette approche.

ii) Système de gestion de la paie et services de sécurité sociale

27. Depuis novembre 2012, la rémunération des ressources humaines hors personnel est intégrée dans le système de gestion de la paie et n'exige donc plus un traitement manuel des paiements dûs à chaque employé. On constate, depuis lors, une nette amélioration au niveau de l'exactitude des paiements et de l'enregistrement des informations relatives aux ressources humaines et des données financières.

28. Afin d'éviter toute erreur dans les feuilles de paie, les utilisateurs n'ont pas accès au système mondial de gestion des ressources pendant la période de calcul de la paie. Suite à l'examen détaillé de toutes les procédures appliquées et à leur optimisation, la durée du gel dû au calcul de la paie est passée de sept à trois jours, ce qui a permis d'améliorer la productivité et l'efficacité du service d'appui aux ressources humaines.

29. Le Bureau des ressources humaines a mené à bien un projet visant à systématiquement transférer les données sur les ressources humaines et les données financières concernant les pensions vers un nouveau système actuellement mis en place par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. Cette liaison automatique améliorera la qualité et la rapidité de l'information mise à la disposition des participants et accélérera le traitement des prestations de retraite. La FAO est la première organisation du système des Nations Unies à utiliser cette nouvelle interface.

30. Le Bureau des ressources humaines, en étroite collaboration avec l'Unité médicale et le Directeur des systèmes d'information, poursuit le transfert du système d'information utilisé pour enregistrer les données en matière de santé et de sécurité sociale du personnel et des retraités de la FAO, du FIDA et du PAM. Ce projet fournira une série d'outils informatisés tels que des dispositifs en libre-service qui permettront aux participants de présenter par voie électronique les demandes concernant des faits imputables à l'exercice de leurs fonctions. Cela réduira le nombre de transactions manuelles et accélérera le règlement des sinistres.

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

31. Une série d'initiatives sont mises en œuvre pour renforcer l'accès des parties prenantes aux données sur les ressources humaines dans tous les départements et bureaux régionaux et décentralisés. Les données sur les effectifs de la FAO sont plus complètes grâce au déploiement du système SMGR en juin 2013 et de nombreux efforts continuent d'être fournis pour améliorer la qualité et la fiabilité des données. Un tableau de bord sur les ressources humaines, actuellement mis à l'essai, sera mis à la disposition de la direction de haut niveau au cours du deuxième trimestre 2014. Les départements et les bureaux régionaux pourront ainsi mieux prévoir et surveiller leurs besoins en matière de ressources humaines. Par ailleurs, une série de rapports types est en cours de mise au point. Ces rapports seront communiqués au personnel chargé de la gestion des ressources humaines dans les différentes régions, ainsi qu'aux directeurs et chefs de département, afin de faciliter l'analyse des effectifs et des besoins futurs (planification de la relève, et objectifs en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, par exemple).

Assurance maladie

32. Le Bureau des ressources humaines examine, en étroite collaboration avec les autres organismes dont le siège est à Rome, les régimes actuels et les contrats d'assurance maladie ou d'autres types d'assurance, en vue de publier dès que possible un appel d'offre multiple pour ces services. Cela permettrait de limiter les coûts d'assurance pour un certain nombre de services couvrant les frais médicaux et non médicaux en réalisant des économies d'échelle et en simplifiant la gestion des prestataires de services, et de mettre en évidence notre nouveau rôle de partenaire commercial pour l'Organisation.

33. Le Groupe de la sécurité sociale participe à l'examen et à la conception des procédures de gestion des quelques 3 400 nouveaux membres du personnel local du PAM et des 5 000 consultants relevant actuellement du PNUD et qui pourraient prochainement relever du Comité des pensions du personnel de la FAO et du PAM. Ce transfert permettrait de réaliser des économies d'échelle et de réduire ainsi les coûts d'un certain nombre de services de retraite/médicaux et non médicaux

Bilan régional actualisé sur les ressources humaines

34. Notre nouvelle politique de mobilité du personnel établit la base d'une coopération intense et étroite entre le Siège et les régions. Pour que cette approche soit opérationnelle, le Comité des effectifs et de la mobilité du personnel se réunit tous les trimestres et comprend des représentants de toutes les régions de la FAO. Les régions seront associées de très près, et très tôt, aux décisions concernant les effectifs, ainsi qu'à l'élaboration et à la mise en place d'un plan annuel de mobilité en accord avec la planification annuelle des ressources humaines.

35. L'idée derrière cette initiative à l'appui d'une coopération plus étroite entre le Siège et les régions dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la participation des experts régionaux à un stade précoce était d'intégrer les connaissances et les procédures de nos bureaux décentralisés dans les nouvelles procédures opérationnelles standard, qui approuvent et documentent les procédures relatives aux ressources humaines au sein du Centre des services communs, du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, et qui dégagent un certain nombre d'améliorations pouvant être apportées aux procédures dans les régions et au Siège.

36. Nous nous sommes à cette occasion sensiblement rapprochés de nos régions. Cela n'est pas un cas isolé et l'examen de nombreuses questions intéressant les ressources humaines nous a permis d'encourager la décentralisation et le transfert de connaissances:
- la gestion des compétences en étroite coopération avec les groupes de discussion régionaux;
- les profils d'emploi types;
- learning @FAO et toutes les possibilités issues de l'expansion de l'apprentissage en ligne qui permettra de stimuler la connaissance partout dans le monde, jusque dans les zones les plus reculées.

37. À la cent cinquante et unième session du Comité financier, les membres du Comité ont demandé que leur soit communiqué un bilan régional actualisé sur les ressources humaines pour lesquelles des données détaillées sont fournies dans le dossier d'information sur la gestion des ressources humaines. Des initiatives sont également entreprises dans le domaine du recrutement, en particulier sur la question de la représentation géographique et régionale. Certaines d'entre elles sont décrites ci-dessous.

38. Le Bureau des ressources humaines mène plusieurs activités visant à mieux diffuser l'information et lancera des campagnes de recrutement ciblées, compte tenu des besoins opérationnels de l'Organisation et de la nécessité d'attirer des candidats qualifiés, notamment de pays non représentés ou sous-représentés. OHR s'est ainsi abonné à LinkedIn, Development aid et Devex afin d'élargir la diffusion des avis de vacances de postes et de pouvoir consulter les bases de données répertoriant les professionnels qualifiés. Comme en témoigne le dernier cycle de recrutement pour le troisième groupe de jeunes cadres, la publication des avis de vacances de postes sur LinkedIn et la campagne d'information menée auprès des candidats qualifiés de pays non représentés ou sous-représentés ont entraîné une augmentation de 350 pour cent du nombre de candidatures par rapport aux deux premiers cycles de recrutement.

39. OHR examine également les profils d'utilisateurs sur la page dédiée à l'emploi du site de la FAO pour mieux comprendre qui sont les candidats et trouver les moyens de toucher un plus grand nombre de candidats potentiels dans les pays non représentés ou sous-représentés. Des travaux de recherche seront entrepris pour avoir une meilleure connaissance du marché de l'emploi dans chacun de ces pays, des employeurs avec lesquels la FAO pourrait être en concurrence (ONG, par exemple), et des établissements d'enseignement supérieur et domaines de spécialisation sur lesquels il faudrait

porter notre attention. Par ailleurs, des réunions avec les spécialistes des ressources humaines des bureaux régionaux seront régulièrement organisées pour prendre connaissance des tendances du marché de l'emploi dans les régions et définir des stratégies d'approvisionnement efficaces.

Examen par la Commission de la fonction publique internationale de l'ensemble des prestations offertes par les organisations appliquant le régime commun/décisions de l'Assemblée générale des Nations Unies

40. Il convient de rappeler que la Conférence, à sa trente-huitième session, a souligné l'importance des efforts visant à réduire les augmentations de coûts de personnel pour l'Organisation et a reconnu que la plupart des prestations et indemnités des fonctionnaires de la FAO étaient déterminées dans le cadre du régime commun des Nations Unies et approuvées par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et/ou par l'Assemblée générale des Nations Unies à New York. La Conférence a engagé la CFPI et l'Assemblée générale à tenir compte de la nécessité de faire preuve d'une plus grande vigilance en ce qui concerne les augmentations des coûts de personnel dans l'ensemble du régime commun, et a exhorté le Directeur à faire de même.

41. Comme suite aux conclusions de la Conférence, le Directeur général a adressé un courrier au Président de la CFPI et au Secrétaire général de l'ONU.

42. L'examen de l'ensemble des prestations offertes par les organisations appliquant le régime commun est en cours (voir FC 151/12 paragraphes 19 à 32). L'Assemblée générale des Nations Unies a accueilli favorablement l'examen mené par la CFPI et les objectifs énoncés dans le rapport de la Commission, et a prié la Commission d'examiner l'ensemble des prestations, pécuniaires et non pécuniaires, du régime commun. Elle a également demandé à la Commission de n'augmenter aucune des indemnités qui relèvent de sa compétence tant que l'examen de l'ensemble des prestations n'est pas achevé et que ses conclusions ne lui ont pas été communiquées pour examen. En outre, l'Assemblée s'est félicitée que la Commission ait décidé de ne pas augmenter l'indemnité de poste pour New York en 2014, compte tenu de la valeur élevée de la marge, qui est la différence entre la rémunération nette des fonctionnaires et des administrateurs de rang supérieur en poste à New York (ville de référence pour le calcul des indemnités de poste) et celle des fonctionnaires de l'Administration fédérale des États-Unis occupant des emplois comparables à Washington (voir résolution A/RES/68/253 de l'Assemblée générale du 27 décembre 2013). Conformément à l'article 54 b) du Règlement de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, le barème de la rémunération considérée aux fins de la pension restera inchangé pour les fonctionnaires en raison du gel du montant de la rémunération nette du personnel en poste à New York.

43. Selon les estimations, les mesures ci-dessus pourraient se traduire par des économies de 1,4 million d'USD au cours de l'exercice biennal 2014-2015 (Programme ordinaire) grâce au gel de la rémunération soumise à retenue pour pension qui prendra effet au 1er août 2014 (1,1 million d'USD) et des indemnités pour charges de famille à partir du 1er janvier 2015 (0,3 million d'USD) pour les fonctionnaires et administrateurs de rang supérieur.

44. En outre, le budget prévoit une hausse de 3 pour cent de l'indemnité pour frais d'études à partir de 2015, mais cette dernière pourrait ne pas être appliquée au cours de l'exercice biennal.

45. Le gel de l'indemnité de poste à New York pourrait avoir d'autres incidences, qui restent à déterminer. Afin de préserver la parité du pouvoir d'achat des traitements des fonctionnaires relevant du régime commun des Nations Unies partout dans le monde, les indices d'ajustement de poste de tous les lieux d'affectation sont revus à la baisse dans les mêmes proportions qu'à New York (1,96 pour cent).

46. Un rapport détaillé sur les questions abordées ci-dessus, ainsi que sur les progrès accomplis par la CFPI dans l'examen de l'ensemble des prestations du régime commun, sera présenté à la cent cinquante-cinquième session du Comité financier.

Redéploiement

47. Des équipes spéciales chargées du redéploiement ont été mises en place pour examiner l'incidence des suppressions de postes dans le cadre des économies demandées par la Conférence de la FAO, à sa trente-huitième session en juin 2013.

48. Le processus de redéploiement des services généraux a pris fin en octobre 2013; tous les cas traités ont abouti à des réaffectations internes ou à des départs par voie de consentement mutuel. Le processus de redéploiement du personnel du cadre organique s'est achevé en mars 2014; tous les cas, ou presque, ont abouti à des réaffectations ou à des départs par voie de consentement mutuel.

49. Le processus de redéploiement terminé, on constate qu'il a représenté un investissement important en temps et en ressources et il convient de réduire les coûts connexes pour l'Organisation, outre les coûts liés aux départs et aux réaffectations. Un examen est en cours afin de tirer les enseignements de ce redéploiement et de procéder de façon plus efficace et à moindre coût à l'avenir; cet examen porte une attention particulière au rôle des équipes spéciales, des organismes représentant le personnel et de la direction.

Annexe 1

Stratégie de gestion des ressources humaines

1. Contexte

La vision de la FAO est «un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel la sécurité alimentaire et l'agriculture contribuent à améliorer le niveau de vie de tous, en particulier des plus pauvres, d'une façon durable sur les plans économique, social et environnemental». La Stratégie de gestion des ressources humaines 2014-2016 part du principe que l'atout le plus précieux de l'Organisation réside dans les connaissances, les compétences et la motivation de son personnel, grâce auquel la FAO peut organiser son travail en vue d'aider les États Membres à réaliser ces objectifs individuellement au niveau national, et collectivement aux niveaux régional et mondial. Ainsi, l'efficacité et l'efficience de la gestion des ressources humaines jouent un rôle central dans la façon dont la FAO entreprend ses travaux et s'acquitte de son mandat.

A l'image de nombreuses organisations internationales, la FAO évolue dans un environnement mondial en pleine mutation. L'évolution rapide des technologies et les changements démographiques ont également un impact notable sur les méthodes et les outils dont a besoin la FAO pour gérer son personnel de façon efficace.

Quatre facteurs internes majeurs de changements ont joué un rôle dans le façonnement de la Stratégie de gestion des ressources humaines. Il s'agit tout d'abord du nouveau Cadre stratégique de la FAO, qui énonce des thèmes transversaux et des objectifs fonctionnels à l'appui des cinq nouveaux Objectifs stratégiques, sur lesquels la FAO concentrera toute son énergie à court et moyen terme. Le deuxième facteur est l'évolution vers une plus grande décentralisation des ressources et des responsabilités, et la nécessité qui en découle de réaffecter le personnel vers des domaines hautement prioritaires, en accord avec le Cadre stratégique et les objectifs en matière de mobilité. Le troisième facteur est le défi majeur de produire plus avec moins, c'est à dire de s'assurer que les buts et objectifs de la FAO sont atteints en dépensant le moins et le mieux possible dans les limites des strictes contraintes budgétaires actuelles. Enfin, le dernier facteur de changement, qui est à la fois un défi et une opportunité, réside dans le déséquilibre actuel du profil démographique des effectifs, marqué par un grand nombre de fonctionnaires de rang supérieur proches de l'âge de la retraite et devrait permettre à la FAO de rééquilibrer ses effectifs en termes de représentation géographique, d'âge et de parité hommes-femmes.

2. Les ressources humaines à la FAO - notre point de départ

Des efforts importants ont été déployés au cours des deux derniers exercices biennaux pour transformer la fonction de gestion des ressources humaines, de nature principalement transactionnelle et opérationnelle, en un partenaire plus stratégique en synchronisation avec les activités de la FAO et leur apportant un appui. L'un des changements importants réside dans la création du Centre des services communs à Budapest et de ses deux pôles régionaux à Bangkok et Santagio dans le but de transférer les aspects transactionnels de la gestion des ressources humaines vers des destinations où les coûts sont

moins élevés. Dans le même esprit, un poste de partenaire stratégique en gestion des ressources humaines a été créé pendant l'exercice biennal en cours dans les quatre bureaux régionaux de la FAO pour que le personnel et la direction des bureaux régionaux disposent d'un premier point de contact chargé de leur fournir des avis et de les aider à résoudre des questions simples ou des problèmes plus complexes.

Malgré ces efforts visant à décentraliser certains aspects de la gestion des ressources humaines, la fonction est encore perçue comme trop centralisée et entravée par des procédures bureaucratiques et administratives qui compromettent une prestation de services efficace et efficiente, et limitent sa capacité de répondre aux besoins du personnel. Cette situation a entraîné dans certains cas une impression de manque de transparence et d'homogénéité dans le versement des indemnités et des prestations au personnel. Ces problèmes, qu'ils soient réels ou perçus par le personnel, limitent l'efficacité de la Division des ressources humaines et réduisent le temps et l'énergie consacrés aux fonctions qu'elle pourrait et devrait remplir au sein de la FAO. Ces fonctions consistent, entre autres, à veiller à ce que le personnel possède les valeurs, les qualifications et les compétences requises, à adapter les ressources aux objectifs et priorités de l'Organisation, à instaurer et garantir un environnement porteur, à élaborer et appliquer des politiques et des règles claires et transparentes, et à aider les membres du personnel à réaliser leurs objectifs professionnels et à progresser dans leur carrière.

En outre, pour que la fonction de gestion des ressources humaines devienne une entité créatrice de changements, il est indispensable que les responsables de la gestion des ressources humaines possèdent une large base de connaissances, que la part des généralistes et des spécialistes de la gestion des ressources humaines soit équilibrée et que l'on instaure, au sein de la Division, une structure organisationnelle révisée qui favorise une approche plus collégiale et moins orientée sur les tâches, ainsi que des systèmes de gestion des ressources humaines efficaces et à même de produire des données précises et actualisées sur les effectifs à l'échelle de l'Organisation et des unités.

3. Les ressources humaines à la FAO – où devrions-nous en être?

La stratégie actuelle tient compte d'un certain nombre de questions et de problèmes urgents soulevés en permanence par les États Membres, les gestionnaires, le personnel et les organismes représentant le personnel à l'échelle de l'Organisation. Le Bureau de la gestion des ressources humaines est appelé à examiner un certain nombre de questions régulièrement soulevées, parmi lesquelles:

i) La recherche de l'équilibre parfait entre le recrutement de nouveaux talents et les promotions internes.
ii) La réalisation des objectifs en matière de mérite, de représentation géographique et de parité hommes-femmes.
iii) Les moyens d'assurer et d'optimiser le maintien et le transfert des connaissances au sein d'une organisation extrêmement dynamique.
iv) La recherche de l'équilibre parfait entre le personnel interne et les ressources humaines hors personnel qui permette de limiter les coûts sans réduire injustement les avantages dont bénéficie le personnel.

v) L'équité, la cohérence et la transparence des décisions en matière de recrutement et de dotation en personnel.
vi) Un cadre de travail respectueux et exempt de toute forme de harcèlement et de discrimination.
vii) Adopter et maintenir un cadre de référence définissant ce que l'on attend du personnel et des gestionnaires et, le cas échéant, veiller à ce qu'il soit respecté.
viii) Encourager le perfectionnement de tous les membres du personnel et leur donner les moyens de réaliser leurs objectifs professionnels et de progresser dans leur carrière.

Il s'agit de questions que la fonction de gestion des ressources humaines ne peut pas traiter de manière isolée. Le profil des effectifs, le déploiement du personnel et l'équilibre entre le personnel et les ressources humaines hors personnel dépendent de facteurs multiples, en particulier de la vision et des objectifs stratégiques de l'Organisation et des décisions prises dans le cadre du régime commun des Nations Unies. L'important pour la Division de la gestion des ressources humaines est d'être considérée comme un partenaire reconnu et important dans toute prise de décision concernant le recrutement, le déploiement et le bien-être du personnel, et de jouer le rôle de partenaire à l'écoute et proche de ses clients. Pour cela, il faut entre autres disposer d'une équipe professionnelle motivée, qualifiée dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines; avoir accès à des systèmes d'information modernes produisant des données actualisées sur les effectifs; rationaliser les processus en matière de gestion des ressources humaines; élaborer et mettre en œuvre des politiques et des processus alignés sur les résolutions adoptées dans le cadre du régime commun des Nations Unies et sur les pratiques optimales.

4. Buts et objectifs en matière de gestion des ressources humaines

Compte tenu des éléments susmentionnés et des observations de très nombreuses parties prenantes internes à l'Organisation, la Division de la gestion des ressources humaines a défini trois objectifs qui guideront ses travaux au cours des trois prochaines années:

A. veiller à ce que les politiques et procédures en matière de gestion des ressources humaines contribuent au recrutement d'un personnel qualifié et d'origines diverses, et à ce que le déploiement du personnel soit efficace et adapté à l'évolution des priorités stratégiques.

B. Créer un cadre de travail porteur, exempt de toute forme de harcèlement et de discrimination et soucieux de la diversité, qui aide les membres du personnel à réaliser leurs objectifs professionnels et à progresser dans leur carrière, et qui reflète les pratiques optimales dans le domaine de la gestion des performances.

C. Instaurer des processus rationalisés et offrant un bon rapport coût-efficacité qui permettent à la fonction de gestion des ressources humaines de fournir des services de qualité et répondant aux besoins des clients à l'échelle de l'Organisation.

Ces objectifs, soutenus par un certain nombre d'initiatives précises, tiennent compte du fait que les effectifs de la FAO rassemblent un large éventail de fonctionnaires et de ressources humaines hors personnel recrutés au titre de régimes contractuels très divers. Si les conditions d'emploi diffèrent, l'acceptation de la diversité, le travail dans un environnement stimulant et l'accès à des possibilités

d'apprentissage qui contribuent au perfectionnement professionnel et à l'avancement des carrières sont des éléments fondamentaux pour tous les membres du personnel. La Stratégie de gestion des ressources humaines souligne également que les partenariats - entre les États Membres, l'Administration, les responsables hiérarchiques, le personnel et les organismes représentant le personnel - jouent un rôle essentiels en ce qu'ils facilitent une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités et favorisent les efforts concertés visant à améliorer le bien-être de tous les employés et à assurer le bon fonctionnement des éléments institutionnels (politiques, ressources, processus, etc.) qui sont à la base d'une gestion rationnelle des ressources humaines.

5. Principales initiatives

Cette section donne un aperçu des trois objectifs majeurs de la Stratégie et des principales initiatives à entreprendre pour les atteindre.

A. veiller à ce que les politiques et procédures en matière de gestion des ressources humaines contribuent au recrutement d'un personnel qualifié et d'origines diverses, et à ce que le déploiement du personnel soit efficace et adapté à l'évolution des priorités stratégiques.

C'est le talent de son personnel qui permet à la FAO de s'acquitter de son mandat. Cet objectif vise à s'assurer que les gestionnaires, secondés par la fonction de gestion des ressources humaines, sont en mesure d'attirer, de motiver et de retenir un personnel hautement qualifié qui s'engage pour la FAO, et que le déploiement des ressources humaines tire le meilleur parti de leurs connaissances et compétences. Pour réaliser cet objectif, il est indispensable de disposer d'une base de données solide sur les effectifs qui facilite l'analyse et la prévision des besoins et des déficits de compétences, d'une capacité de communication qui permette de cibler les candidats dotés des connaissances et des compétences appropriées, de procédures rationalisées en faveur d'un recrutement rapide, et de politiques et de mécanismes efficaces à l'appui du déploiement du personnel.

Les principales initiatives au titre de cet objectif sont les suivantes:

A.1 Lancer des **campagnes d'information et de recrutement ciblées** tenant compte des besoins de l'Organisation et de la nécessité d'attirer des candidats qualifiés et compétents du monde entier.

La base de données sur la répartition des postes vacants à la FAO permet à l'Organisation de communiquer les avis de vacances de postes à des contacts ciblés en fonction du domaine professionnel et de la zone géographique concernés. La Division de la gestion des ressources humaines continuera d'établir des partenariats avec des institutions clés dans les pays cibles et de tirer parti du nouvel outil de recherche dans le fichier des candidats pour repérer plus facilement les candidats qualifiés et compétents, en particulier les candidats de pays non représentés ou sous-représentés. La Division de la gestion des ressources humaines publiera également des annonces dans certaines publications (imprimées ou en ligne) afin d'attirer des candidats qualifiés et organisera, en collaboration avec les partenaires de la FAO, des «journées de l'emploi» dans des lieux spécifiques (bureaux régionaux et décentralisés). Le nouveau système de recrutement informatisé

permettra à la FAO d'évaluer l'efficacité de ses campagnes de communication et de mesurer leur impact.

A.2 Mettre en place et utiliser des **profils d'emploi types** remplaçant le système de la description du poste propre à chaque offre d'emploi pour accélérer le recrutement interne et externe et contribuer aux objectifs de l'Organisation en matière de mobilité du personnel.

Cette initiative vise à établir une description de poste type pour chaque catégorie de postes comportant des responsabilités semblables. Le système des profils d'emploi types accélèrera considérablement le processus de recrutement en permettant aux responsables de publier rapidement les avis de vacances de postes sans soumettre au préalable la description des postes à la fonction de gestion des ressources humaines pour approbation. L'initiative contribuera également à la mise en œuvre de la nouvelle politique de l'Organisation en matière de mobilité du personnel. En 2012, la Sous-Division de la dotation en personnel et de la gestion prévisionnelle des effectifs a réalisé une analyse exhaustive des intitulés de poste pour les cadres et les catégories supérieures et pour la catégorie des services généraux au Siège et dans les bureaux décentralisés. Les intitulés ont été considérablement simplifiés et des listes d'intitulés plus courtes ont été élaborées pour les postes de classe P et D et pour la catégorie des services généraux. Ces listes devraient servir de base à l'élaboration des profils d'emploi types pour 70 à 80 pour cent des postes, et les autres offres d'emploi comporteront une description propre aux postes concernés.

A.3 Adopter une **méthode de recrutement rationalisée, axée sur les compétences** et dans laquelle la fonction de gestion des ressources humaines est plus active et veille à ce que la procédure soit appliquée avec toute la diligence requise, rôle actuellement joué par les comités de sélection du personnel.

Un processus de recrutement transparent, destiné à améliorer la cohérence des décisions en matière de recrutement et à garantir leur objectivité, est mis en place et assorti d'un cadre qui définit les responsabilités à tous les stades du processus. Le recours systématique à la technique de l'entretien axée sur les compétences permettra à la FAO d'anticiper le comportement futur des candidats en évaluant leur comportement passé. Certaines phases du processus seront renforcées grâce à la participation systématique de la fonction de gestion des ressources humaines, à l'utilisation plus fréquente d'épreuves, à la vérification des références et à la fixation de délais serrés pour chaque étape du processus, dans l'optique de ramener la durée du recrutement, depuis la publication de l'avis de vacance de poste à la nomination, à 120 jours au maximum.

A.4 Élaborer, mettre en œuvre et gérer un **programme de mobilité à l'échelle de l'Organisation**, reposant sur des critères clairement définis et transparents et relié aux décisions prises en matière de dotation et de promotion.

La mobilité est un élément primordial dans l'avancement de la carrière, ainsi que dans le perfectionnement des compétences et des capacités du personnel. L'introduction de la politique de mobilité comporte des avantages évidents pour l'Organisation, comme pour ses employés, et la politique sera un outil important d'appui au renforcement de la décentralisation de la FAO. À la suite de vastes consultations internes tenues il y a quelques années, il avait été décidé de repousser

l'adoption de la politique de mobilité. En 2013, la politique a été soumise à un nouvel examen et à de nouvelles consultations, et a été mise en place à la fin de l'année.

Le programme de mobilité proposé comprend deux volets: i) Un programme de mobilité temporaire qui régit les réaffectations d'une durée maximum de 11 mois dans le même lieu d'affectation ou dans un autre lieu (programme facultatif) et ii) un programme de réaffectation géographique qui prévoit un mécanisme pour les réaffectations géographiques de plus d'un an. Ce programme fait l'objet d'un examen annuel de la part des ressources humaines et d'un comité central chargé des effectifs et de la mobilité du personnel. Le premier cycle annuel de réaffectations est en cours et toutes les réaffectations devraient être effectués avant la fin du mois de septembre 2014.

A.5 Mettre en place et utiliser un **fichier de recrutement ciblé** qui aidera les responsables à repérer des candidats potentiels aux postes vacants et aux missions de consultant, et permettra à la FAO de définir les objectifs de l'Organisation en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes.

Le fichier des ressources humaines est un fichier établi à l'échelle de l'Organisation pour recruter des consultants et des membres du personnel pour des missions de courte et de longue durée. Ce fichier contribuera à rationaliser et accélérer le processus de recrutement en fournissant un accès rapide, facile et systématisé à un grand nombre de candidats potentiels possédant les qualifications requises pour les postes et missions de consultant à pourvoir. Ce système présente l'avantage d'accroître la compétition et d'améliorer ainsi la qualité des recrutements. Il donne en outre à la FAO l'occasion tant attendue de diffuser les profils de candidats à l'échelle de l'Organisation, dans les régions et au niveau des projets. Pour accroître les possibilités d'utilisation par le plus grand nombre de parties prenantes, le fichier permet de consigner et de partager les informations sur les performances passées, ce qui sera particulièrement utile lors du recrutement d'agents contractuels dans un délai très court.

A.6 Accroître la transparence du recrutement des hauts fonctionnaires et des représentants de la FAO en intégrant au processus de sélection une **évaluation externe de l'encadrement**.

Conformément au Bulletin du directeur général n°2012/25, les résultats fournis par les centres d'évaluation de l'encadrement ou ressortant des processus d'évaluation virtuelle sont systématiquement pris en compte dans le processus de sélection depuis juin 2012 pour les postes de représentant de la FAO et depuis octobre 2012 pour tous les postes de haut fonctionnaire. Cette décision illustre l'attention accrue portée à la sélection des hauts fonctionnaires, qui ne repose désormais plus seulement sur les compétences techniques et l'expérience des candidats, mais aussi sur leur capacité de communiquer dans un style clair, leur aptitude au travail en équipe et leurs compétences en matière de relations interpersonnelles. Ces compétences figureront également dans le nouveau cadre de compétences de la FAO, qui est sur le point d'être arrêté. Cette initiative vise à garantir la transparence et l'équité du processus de sélection des candidats aux postes clés en mettant en place une liste de cadres «présélectionnés», susceptibles de posséder toutes les qualifications requises et de postuler aux futurs postes de classe P-5.

A.7 Mettre en œuvre les mesures nécessaires pour atteindre les **objectifs en matière de représentation géographique** et assurer le suivi des progrès accomplis.

La Division de la gestion des ressources humaines a fixé des objectifs annuels en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes pour aligner le Plan à moyen terme sur la taille des différents bureaux et départements et assurer une répartition proportionnée des responsabilités dans la poursuite des objectifs de l'Organisation en matière de recrutement et de dotation. Par le biais des campagnes d'information susmentionnées et de l'obligation de rendre des comptes quant à la réalisation des objectifs fixés, cette initiative vise à augmenter le nombre de pays représentés de façon équitable et, à terme, à réduire davantage celui des pays surreprésentés. Pour ce faire, tous les responsables sont tenus informés des objectifs fixés et ont la responsabilité de les réaliser; la fonction de gestion des ressources humaines assure le suivi des résultats.

A.8 Mettre en œuvre un cadre complet sur l'utilisation des **ressources humaines hors personnel à l'échelle de l'Organisation**.

Comme dans la plupart des organisations semblables, les ressources humaines hors personnel représentent une large proportion des effectifs de la FAO. Les modalités contractuelles applicables aux ressources humaines hors personnel contribuent à la souplesse et à la rapidité du recrutement et permettent en particulier à la FAO de faire appel à des compétences et à une expertise spécifiques dont l'Organisation a besoin à titre temporaire et que le personnel en poste ne peut lui fournir. Le manque de cohérence constaté dans le passé en ce qui concerne l'utilisation des ressources humaines hors personnel a mis en évidence la nécessité pour la fonction de gestion des ressources humaines de mettre en place, en concertation avec toutes les parties prenantes concernées, un cadre sur l'utilisation de ces ressources à l'échelle de l'Organisation. Ce cadre a été introduit à la fin de l'année 2013 et fera l'objet d'un examen fin 2014 sur la base de l'expérience acquise et des observations des responsables du recrutement.

Il couvre tous les aspects de la gestion des ressources humaines hors personnel, y compris le recensement des besoins et la mise au point des missions, la sélection, la rémunération et l'évaluation à la fin de la mission. Il introduit une approche plus homogène et transparente de l'utilisation et de la gestion des ressources humaines hors personnel dans l'ensemble de l'Organisation, au Siège et dans les bureaux décentralisés, et contribue à la rationalisation des processus, tout en instaurant les responsabilités et la supervision requises pour veiller à ce que les modalités contractuelles soient respectées. Enfin, le cadre contribuera à améliorer la communication aux gestionnaires et aux organes directeurs des informations relatives à l'utilisation de cette part importante des effectifs de la FAO.

B. cadre de travail porteur, exempt de toute forme de harcèlement et de discrimination et soucieux de la diversité, qui aide les membres du personnel à réaliser leurs objectifs professionnels et à progresser dans leur carrière et qui reflète les pratiques optimales dans le domaine de la gestion des performances.

En cette période de transition vers une structure de gestion matricielle où les responsables sont tenus de gérer le personnel au sein et entre les divisions pour réaliser les objectifs de l'organisation, il est fondamental que de nouvelles structures soient établies pour aider les membres du personnel à réaliser leurs objectifs professionnels et à progresser dans leur carrière, et pour leur garantir un cadre de travail exempt de toute forme de harcèlement et de discrimination. Il faut pour cela disposer de politiques, de pratiques et d'outils efficaces, et accorder l'attention et les ressources nécessaires au renforcement des capacités des gestionnaires et des dirigeants afin de leur permettre de mieux encadrer, motiver et gérer les personnes et les équipes qui leur font rapport.

Les principales initiatives au titre de cet objectif sont les suivantes:

B.1 Établir un **cadre de compétences** clair et rationalisé qui énonce les normes de comportement que le personnel de la FAO, tant actuel que futur, se doit de respecter.

Au début de l'année 2014, le Bureau de la gestion des ressources humaines a mis en place un cadre de compétences à l'échelle de l'Organisation qui définit les normes de comportement applicables à tous les membres du personnel et garantit qu'ils rendent compte de leurs actes. Ce cadre permettra au personnel et aux gestionnaires de communiquer de manière claire les performances souhaitées et de promouvoir un dialogue continu sur les forces et les faiblesses observées. A cet égard, le cadre de compétences constitue un fil conducteur qui relie les fonctions et procédures de base en matière de ressources humaines - définition des emplois, recrutement, évaluation de la performance, et apprentissage et perfectionnement du personnel - pour veiller à ce que les membres du personnel soient recrutés sur la base d'une série de critères comportementaux cohérents et transparents, qu'ils soient évalués au regard de ces mêmes critères et qu'ils soient à même de combler les lacunes en matière de compétences.

B.2 Réviser la **procédure de gestion des performances** en vue de promouvoir les bonnes pratiques de gestion.

Cette initiative vise à instaurer et appliquer une procédure de gestion des performances qui encourage l'évaluation, le coaching et la rétroaction continus, qui aide les membres du personnel à mieux cerner la nature et la qualité de leurs performances et à définir ce dont ils ont besoin pour améliorer la qualité de leur travail, et qui les incite à agir de la sorte. La procédure révisée sera appuyée par un cadre comprenant des procédures d'objection, des directives sur les responsabilités et les obligations redditionnelles à l'intention du personnel et des gestionnaires, ainsi que des politiques de valorisation, de reconnaissance du mérite et de promotion. Des outils et un appui à la sensibilisation aux pratiques optimales en matière de gestion des performances continueront d'être fournis par le biais de programmes d'apprentissage spécifiques sur la gestion des performances à l'intention des gestionnaires, des cadres intermédiaires et du personnel exerçant des responsabilités de supervision, et de directives sur l'évaluation des compétences. L'objectif ultime est d'abandonner

un système administratif aujourd'hui perçu comme trop pesant pour instaurer un processus qui encourage l'évaluation permanente des résultats et le dialogue sur la performance.

B.3 Promouvoir **la parité hommes-femmes**.

Accroître la proportion de femmes au sein du cadre organique figure également parmi les principaux objectifs de la politique de l'Organisation en matière de ressources humaines. Les efforts fournis ces dernières années ont débouché sur une augmentation régulière du nombre de femmes à tous les niveaux de l'Organisation et les objectifs énoncés dans le Plan à moyen terme en matière de parité hommes-femmes ont été atteints ou dépassés. La FAO est déterminée à réaliser les objectifs en matière de parité hommes-femmes et à soutenir et renforcer l'égalité et l'équité au sein de l'Organisation, notamment en introduisant une série de mesures et de directives destinées à aider le personnel et les gestionnaires, au Siège et dans les bureaux décentralisés, à parvenir à la parité en terme de chiffres et à créer un environnement propice à la parité et à l'égalité des sexes.

B.4 Promouvoir **l'amélioration et l'innovation** continues grâce à un programme d'apprentissage et de perfectionnement révisé.

Une fois la planification des travaux achevée, la stratégie d'apprentissage actuelle sera révisée afin de mieux répondre aux besoins nouveaux en matière d'apprentissage. La nouvelle stratégie poursuivra le objectifs ci-après: i) renforcer les capacités du personnel dans les domaines techniques et en matière de programmation et axer la gestion sur les résultats; ii) mettre en place des programmes et activités d'apprentissage comportant des objectifs précis, à l'appui de la gestion axée sur les résultats et du travail en équipe; iii) continuer d'offrir des possibilités d'apprentissage depuis l'entrée en fonction jusqu'au départ en retraite; iv) favoriser l'efficacité organisationnelle et les comportements souhaités; v) renforcer les capacités administratives, financières et opérationnelles, ainsi que les compétences informatiques du personnel; et vi) généraliser l'apprentissage en ligne et les sessions virtuelles.

B.5 Élaborer et mettre en œuvre des politiques et des pratiques qui garantissent un **environnement de travail exempt de toute forme de harcèlement et de discrimination**.

L'élaboration et la promotion d'une politique écrite énonçant clairement les actes qui ne seront tolérés en aucune circonstance est un aspect fondamental de la prévention de la discrimination et du harcèlement. La politique de la FAO en matière de lutte contre la discrimination et le harcèlement comprendra: i) une affirmation résolue de la position de l'Organisation vis-à-vis de la discrimination et du harcèlement; ii) une définition clairement libellée des termes discrimination et harcèlement; iii) une déclaration rappelant que la discrimination et le harcèlement sont contraires à la loi; iv) des exemples de situations dans lesquelles il peut y avoir un acte de discrimination ou de harcèlement; v) l'énoncé du principe selon lequel la responsabilité de prévenir le harcèlement et la discrimination sur le lieu de travail incombe à chacun; iv) des informations permettant de savoir où et comment trouver de l'aide en cas de harcèlement ou de discrimination; et vii) les conséquences probables de tout acte illégal de harcèlement ou de discrimination. La politique fera l'objet d'une promotion active et sera largement diffusée grâce à l'approbation sans réserve du Directeur général et de tous les gestionnaires de la FAO réaffirmant l'engagement de l'Organisation à mettre fin au

harcèlement et à la discrimination sur le lieu de travail et l'obligation de tous les membres du personnel de respecter la politique.

B.6 Mettre au point et appliquer des mécanismes qui garantissent un dialogue effectif, régulier et constructif **entre la direction, le personnel et les organismes représentant le personnel**.

La Division de la gestion des ressources humaines continue de réaffirmer son attachement au principe de consultation avec le personnel sur les questions touchant aux conditions d'emploi et de service, comme le prévoit le Statut du personnel de la FAO, tout en reconnaissant le rôle de direction assigné au Directeur général par l'Acte constitutif et le Règlement général de l'Organisation. Avec la mise en œuvre du Plan d'action immédiat et de la Réforme de l'Organisation, il est nécessaire de mettre en place de nouveaux mécanismes afin de poursuivre la fructueuse collaboration engagée dans le cadre des réunions hebdomadaires du Comité consultatif de la gestion du personnel, qui remplace le Comité consultatif conjoint sur la réforme de la FAO (JAC/FAR), et a pour rôle de promouvoir le dialogue entre la direction et le personnel et de clarifier les rôles respectifs de la direction et des organismes représentant le personnel. Les organismes représentant le personnel participeront à la mise au point de ces mécanismes.

C. Instaurer des processus rationalisés et offrant un bon rapport coût-efficacité qui permettent à la fonction de gestion des ressources humaines de fournir des services de qualité qui répondent aux besoins des clients à l'échelle de l'Organisation.

La Division de la gestion des ressources humaines est résolue à rechercher en permanence de nouvelles possibilités de rationaliser les procédures et de fournir des services aux domaines clients en favorisant les solutions présentant le meilleur rapport coût-efficacité et en répondant le mieux possible aux besoins des clients. La création du Centre des services communs à Budapest et de ses deux pôles régionaux à Bangkok et Santiago, en 2009, et le transfert des services transactionnels vers ces centres ont marqué un pas important vers la diminution des coûts afférents aux prestations de services. La création d'un poste de partenaire stratégique en gestion des ressources humaines dans quatre bureaux régionaux de la FAO a permis aux ressources humaines de répondre plus rapidement et de façon plus spécifique aux besoins des clients au sein du réseau de bureaux décentralisés.

Il reste beaucoup à faire. Au titre de cet objectif, la fonction de gestion des ressources humaines concentrera ses efforts sur les initiatives ci-après pour faire en sorte que les services soient axés sur les besoins des clients, soient fiables et offrent un bon rapport coût-efficacité.

C.1 Mettre en œuvre une approche cohérente et transparente, ainsi que des processus et des outils à l'appui de la **planification stratégique des effectifs** de la FAO.

La transition vers une structure de gestion matricielle au sein de la FAO impose la mise en place de nouveaux processus et outils qui favorisent une planification efficace des effectifs et garantissent que l'Organisation possède le personnel dont elle a besoin là où elle en a besoin pour réaliser

maintenant, comme dans l'avenir, ses objectifs stratégiques et les objectifs énoncés dans son programme de travail. En collaboration avec le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources, la fonction de gestion des ressources humaines élaborera et appliquera des principes de base en matière de planification des effectifs, ainsi que des processus et des outils à l'appui de la planification des activités opérationnelles, qui seront intégrés, ultérieurement, au cadre de planification stratégique de l'Organisation, et qui aideront à façonner les stratégies en matière de recrutement, de mobilité, de déploiement du personnel, et d'apprentissage et de perfectionnement.

C.2 Élaborer un projet d'**appel d'offres global pour les assurances maladies et autres types d'assurance** dans le but de réduire sensiblement les coûts d'assurance, d'améliorer la prestation de services, et d'économiser du temps et des ressources.

Il n'existe, à l'heure actuelle, au sein de la FAO, aucune responsabilité centrale ou directive en ce qui concerne les régimes d'assurance, d'où une multitude de polices d'assurance souscrites auprès de différentes compagnies et qu'il faut renouveler à différentes périodes de l'année. À l'exception des assurances maladies, la plupart des contrats d'assurance sont souscrits de façon ponctuelle, selon les besoins du moment et sans se soucier du coût et de l'efficacité. La FAO est probablement insuffisamment assurée dans certains domaines, alors que le régime d'assurance maladie, qui demeure largement inchangé depuis de nombreuses années, représente le plus important poste de dépenses dans le budget de l'assurance. La consolidation de toutes les polices d'assurance en un seul contrat permettra à la FAO de tirer parti des avantages liés à «l'achat en gros» de services, d'user au mieux de son influence sur le marché des assurances afin d'élargir sa couverture, d'améliorer l'efficacité des services, d'obtenir une réduction sensible de la prime d'assurance et de négocier un taux fixe pour une période de cinq ans. En outre, la consolidation des polices d'assurance simplifiera la gestion, ce qui se traduira par une diminution des coûts et des besoins en personnel. Un autre sujet de préoccupation dans ce domaine concerne les dettes accumulées à la suite de l'engagement de la FAO de prendre en charge l'assurance maladie des fonctionnaires après la cessation de service. Les moyens de résoudre ce problème sont également envisagés dans le cadre de cette initiative.

C.3 Préciser le rôle des partenaires stratégiques en gestion des ressources humaines, désigner un point focal par domaine clients et **former le personnel** dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines de sorte à ce qu'il soit en mesure de dispenser des conseils en temps utile et de fournir un appui, sur demande.

Pour réaliser les objectifs stratégiques de l'Organisation, il est primordial que la fonction de gestion des ressources humaines devienne un partenaire important des supérieurs directs et de la direction de haut niveau. Pour ce faire, les responsables de la gestion des ressources humaines doivent faire preuve d'excellence dans l'organisation et l'exécution des tâches, et rechercher l'efficacité sans compromettre la qualité des services. La fonction de gestion des ressources humaines doit également devenir une source de transformation continue qui façonne les processus et instaure une culture favorisant une meilleure capacité d'adaptation de l'Organisation. Il faut tout d'abord établir les bases de cette transformation et, dans un premier temps, créer un cadre de responsabilisation à l'intention des partenaires stratégiques en gestion des ressources humaines et lancer un programme de formation pour s'assurer que les responsables de la gestion des ressources humaines aient une

maîtrise parfaite des processus révisés. En 2014, la priorité sera accordée à un vaste programme de formation à la technique de l'entretien axée sur les compétences et à la gestion des performances, ainsi qu'au respect des procédures opérationnelles standard récemment mises en place.

C.4 Examiner et réviser les **dispositions relatives aux ressources humaines du Manuel de la FAO** dans le cadre du projet plus large sur le Manuel de la FAO en vue de s'assurer qu'elles sont actuelles, claires, transparentes, facilement compréhensibles et d'accès aisé.

Le Manuel de la FAO est la principale source d'informations sur les règles, les règlements et les procédures administratives. Le but de cette initiative est de rendre le Manuel plus simple à utiliser et plus facile à comprendre, et de s'assurer que les membres du personnel partout dans le monde puissent y accéder aisément. Parallèlement, des efforts seront entrepris pour rationaliser les processus administratifs. Dans le cadre de ce projet, le Bureau de la gestion des ressources humaines a entrepris un examen systématique des documents administratifs (circulaires administratives, bulletins du Directeur général, directives internes et autres directives) en consultation avec les propriétaires de ces documents en vue de déterminer lesquels devraient être supprimés, actualisés, regroupés, ou intégrés au nouveau Manuel; à l'issue de cet examen, il a été décidé de supprimer 300 documents. Cela réduira considérablement le nombre de documents administratifs, favorisera une meilleure connaissance des règles et des directives applicables et facilitera la recherche de documents.

C.5 Former les domaines clients à l'utilisation des fonctionnalités du **Système d'information sur la gestion des ressources humaines**, et les aider à rédiger des rapports clairs et concis sur leurs effectifs, de sorte à faciliter la planification des effectifs, notamment la planification de la relève et la création/suppression de postes.

Au titre de cette initiative, tous les tableaux de bord et systèmes d'information sur la gestion des ressources humaines seront évalués, et les besoins des utilisateurs et les profils d'accès seront redéfinis en fonction des attentes et des fonctions particulières des utilisateurs. Un grand nombre de changements techniques qui ont été demandés aux fins d'améliorer la qualité des résultats, d'élargir l'accès à l'information et de permettre au plus grand nombre d'utilisateurs un accès en libre-service seront évalués afin d'établir les priorités dans ce domaine. A l'issue de discussions avec les principaux utilisateurs des départements et bureaux techniques, l'initiative devrait faciliter l'utilisation des résultats et permettre de mieux consolider et préciser certains résultats existants. Par ailleurs, afin d'améliorer les systèmes, une attention accrue sera portée à la qualité des données et aux efforts visant à renforcer les liens entre le Groupe chargé de l'établissement des rapports sur la gestion des ressources humaines et les opérations.

C.6 Documenter et publier les **procédures opérationnelles standard** pour assurer une plus grande uniformité dans la prestation de services, favoriser le transfert des connaissances au sein de la Division de la gestion des ressources humaines et permettre aux clients de connaître les différentes étapes des processus en matière de ressources humaines.

Au titre de cette initiative, un projet impliquant les responsables de la gestion des ressources humaines dans les bureaux régionaux (Centre des services communs de Budapest, Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et Bureau régional pour l'Afrique) a été lancé en vue d'évaluer les procédures de base en matière de services d'appui aux ressources humaines et d'en tenir compte dans les procédures opérationnelles standard révisées. Cette initiative devrait déboucher sur l'élaboration et la publication de procédures opérationnelles standard pour les principaux processus en matière de gestion des ressources humaines de sorte à faciliter le transfert des connaissances lors du départ de membres du personnel et de l'arrivée de nouveaux membres, et garantir une approche cohérente. À ce jour, 123 procédures opérationnelles standard ont déjà été approuvées.

C.7 Fournir des **services d'appui** homogènes, axés sur les besoins des clients et faisant l'objet d'une bonne communication, et les améliorer en permanence.

Le Centre des services communs à Budapest et ses deux pôles régionaux à Bangkok et Santiago s'efforceront de fournir des services d'appui homogènes, axés sur les besoins des clients et faisant l'objet d'une bonne communication, et de les améliorer en permanence. Ils s'efforceront tout particulièrement d'améliorer la qualité et la cohérence de l'application des procédures rationalisées, soutenues par une hiérarchie qui assure la prestation de services dans un cadre de responsabilisation à tous les niveaux. Ce projet comprendra, entre autres: i) la réorganisation des services d'appui aux ressources humaines au Centre des services communs de Budapest, afin notamment de fournir des services d'appui à des divisions et régions spécifiques; ii) la révision des systèmes de suivi de la gestion des ressources humaines en vue d'améliorer les processus et la transparence; iii) l'examen des accords sur le niveau de service et des systèmes d'information qui leur sont associés, et l'élaboration de nouveaux accords, dans le but de communiquer des données fiables et transparentes sur le niveau et la qualité des services fournis; iv) la formation continue des responsables de la gestion des ressources humaines afin d'augmenter le nombre de responsables ayant reçu une formation polyvalente et à même d'accomplir un éventail plus large de tâches et de fonctions sans compromettre la qualité et l'efficacité; et v) la diffusion de l'information et la communication régulières avec les divisions concernées, les gestionnaires et le personnel de façon à mieux cerner les besoins et les domaines dans lesquels des améliorations s'imposent.

6. Évaluation du succès

Si ces initiatives sont menées à bien, la transformation de la gestion des ressources humaines commencera à réellement porter ses fruits au cours des trois prochaines années. Pour mesurer le succès de la stratégie, nous évaluerons dans quelle mesure les objectifs ci-après sont atteints à la fin de l'exercice biennal en cours:

1. L'intégration d'une évaluation externe de l'encadrement au processus de sélection de tous les fonctionnaires de haut niveau et représentants de la FAO.

2. La mise en place d'un cadre de compétences intégré à chacune des fonctions en matière de gestion des ressources humaines - définition des emplois, recrutement, gestion des performances, et apprentissage et perfectionnement.

3. L'augmentation sensible du nombre de femmes occupant des postes de fonctionnaires du cadre organique et de rang supérieur.

4. Des processus de recrutement transparents et rationalisés auxquels participent des spécialistes de la gestion des ressources humaines, présents dans chaque jury de sélection, et un vaste programme de formation à l'échelle de l'Organisation sur les techniques d'entretien axées sur les compétences. un délai de recrutement ne dépassant pas 120 jours.

5. Une police d'assurance globale couvrant l'assurance maladie et les autres types d'assurance, offrant un bon rapport coût-efficacité et souscrite auprès d'un partenaire fiable.

6. Un système de gestion des performances rationalisé, assorti d'un cadre d'orientation et de séances de formation destinés à aider les gestionnaires à discerner les bonnes performances et à réagir face à des résultats insatisfaisants.

7. Un fichier de recrutement ciblé qui aide les responsables à repérer des candidats potentiels aux postes vacants et permette à la FAO de réaliser les objectifs de l'Organisation en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes.

8. Une équipe de gestion des ressources humaines performante, qualifiée et formée pour gérer toute une gamme de fonctions et processus en matière de gestion des ressources humaines.

9. La mise en place de procédures opérationnelles standard clairement documentées pour la plupart des services d'appui aux ressources humaines.

10. La révision et la mise à jour des dispositions relatives aux ressources humaines du Manuel de la FAO, énoncées dans un langage clair, transparent et facilement compréhensible.

11. Un cadre transparent et des directives précises en matière de recrutement et de rémunération des ressources humaines hors personnel.

12. La mise en place de profils d'emploi types couvrant au moins 60 pour cent des postes à pourvoir au sein de la FAO, afin d'aider les responsables à publier rapidement les avis de vacances de postes.

13. L'instauration d'une politique de mobilité à l'échelle de l'Organisation, soutenue par des processus et des mécanismes qui facilitent les mouvements au sein des bureaux et entre les bureaux.

14. Des possibilités multiples d'apprentissage et de perfectionnement sous forme de programmes mixtes comprenant des séances en face-à-face et des cours en ligne.

15. La fiabilité et la précision des données et des rapports grâce à l'harmonisation des outils informatiques.

16. Une évaluation plus rigoureuse des besoins et des attentes, et une meilleure communication entre le Centre des services communs, ses pôles et les clients.

17. La mise en place d'une liste fiable de candidats potentiels pour le recrutement local.

ANNEXE 2

PLAN D'ACTION POUR
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Mise en application de la Stratégie de gestion des ressources humaines

La Division de la gestion des ressources humaines contribue à la réalisation de l'Objectif fonctionnel 11 - «Administration efficace et efficiente». Le produit l'Organisation (11.1.1) est le suivant: les stratégies, politiques, procédures et services en matière de ressources humaines sont efficaces et efficients et contribuent à attirer, perfectionner et fidéliser des fonctionnaires motivés, compétents et d'origines diverses.

On trouvera ci-dessous un aperçu des projets, produits et services mis en œuvre pour obtenir le produit de l'Organisation, ainsi qu'une synthèse des progrès accomplis dans le cadre des initiatives les plus importantes. Le code de couleurs brièvement présenté ci-dessous, indique l'état d'avancement de chaque initiative au regard du calendrier établi au début de l'exercice biennal 2014-2015. Le présent rapport couvre les initiatives lancées au titre de l'exercice 2012-2013 et qui figurent dans la nouvelle stratégie et le nouveau plan d'action; la mise en œuvre de certains projets apparaît donc en retard puisqu'ils sont reportés du cadre stratégique de gestion des ressources humaines précédent.

Code de couleurs utilisé pour ce rapport

L'initiative a été **menée à bien**

La mise en œuvre **se déroule** selon le calendrier prévu

La mise en œuvre **a pris du retard**, mais des mesures correctives ont été prises et un calendrier révisé a été établi

La mise en œuvre de l'initiative **est compromise**

L'activité **n'a pas encore démarré**

1. Mettre en place un cadre de compétences qui modélise les comportements souhaités à l'appui de l'exécution du programme de travail de la FAO			
Aperçu Le cadre de compétences définit les comportements et les compétences générales que l'on attend de tous les membres du personnel de la FAO. Ce nouveau cadre de compétences sera intégré dans toutes les fonctions de base pour faciliter le recrutement, la définition des emplois, la gestion des performances, et l'apprentissage et le perfectionnement du personnel à tous les niveaux et dans tous les départements et bureaux.			
Réalisations en 2012-2013 ▪ La première phase de l'élaboration du cadre, au cours de laquelle il a été tenu compte des observations de divers groupes de parties prenantes, est menée à bien. Le cadre de compétences a été achevé fin 2013.			
Principales activités pour 2014-2015	Indicateurs	Calendrier fixé (janvier 2014)	État d'avancement
1.1. Introduire le cadre de compétences au sein de l'Organisation			
▪ Présenter et diffuser le cadre au sein de la FAO	La stratégie de communication est en place et des séances d'information sont organisées	Mars 2014	Projet mené à bien
1.2 Relier le cadre de compétences aux processus de gestion des ressources humaines: gestion des performances, apprentissage et perfectionnement, et recrutement.			
▪ Intégrer le cadre de compétences dans la gestion des performances, et dans les activités d'apprentissage et de perfectionnement	Le Système de gestion et d'évaluation de la performance tient compte des compétences énoncées dans le cadre Les compétences sont rattachées aux programmes d'apprentissage, qui sont consultables sur le site learning@fao Le guide sur le développement des compétences est mis à la disposition de tous les membres du personnel	Février 2014 Juin 2014 Juin 2014	
▪ Introduire la technique de l'entretien axée sur les compétences et former les membres des jurys à cette technique	Les directives sont arrêtées, les responsables de la gestion des ressources humaines sont formés et des séances de formation de formateurs sont dispensées	Février 2014	En cours

	Tous les responsables de la gestion des ressources humaines, les présidents et les présidents suppléants sont formés	Fin 2014	
▪ Définir les compétences correspondant à chaque profil d'emploi type et veiller à ce que les avis de vacances de postes énoncent ces nouvelles compétences	Les nouvelles compétences requises sont énoncées dans les avis de vacances de postes de fonctionnaires du cadre organique Elles seront énoncées dans les avis de vacances de postes des services généraux d'ici à septembre 2014	Avril 2014 Septembre 2014	

2. Suivre une approche cohérente et transparente et adopter des procédures et des outils à l'appui de la planification stratégique des effectifs.

Aperçu

Les initiatives dans ce domaines visent, d'une part, à élaborer un cadre pour la planification des effectifs en accord avec les objectifs stratégiques de l'Organisation en vue de faciliter la planification des effectifs et, d'autre part, à mettre au point un système de profils d'emploi types complet à l'appui de la structuration de l'Organisation, de la planification des effectifs et du processus de recrutement.

Réalisations en 2012-2013

- Après avoir défini et regroupé toutes les familles d'emplois, le processus de révision et d'harmonisation des intitulés de postes des catégories du cadre organique et des services généraux a été entamé et a considérablement progressé
- Les profils d'emploi types, dans chaque famille d'emplois pertinente, ont été élaborés pour les postes d'agents des services généraux (80 pour cent) et les postes de catégorie P (60 pour cent) et D, en concertation avec les parties prenantes, et en intégrant les nouvelles compétences de la FAO
- Le cadre conceptuel pour la planification des effectifs a été mis au point et approuvé en août 2013

Principales activités pour 2014-2015	Indicateurs	Calendrier fixé (janvier 2012)	État d'avancement
2.1. Définition et introduction des profils d'emploi types			
▪ Parachever et publier des directives sur les profils d'emploi types et leur utilisation, et utiliser les profils d'emploi types existants	Les directives ont été publiées	2e trimestre 2014	
2.2. Élaborer un cadre de planification des effectifs			

▪ Les directives sur la planification des effectifs sont arrêtées	Diffusées Directives révisées et actualisées	Janvier 2014 Fin 2014	
▪ Entreprendre une analyse des lacunes, dont les résultats seront pris en compte dans les principales fonctions de gestion des ressources humaines (recrutement, apprentissage et perfectionnement, mobilité et réaffectations)	Analyse de haut niveau des lacunes au regard des Objectifs stratégiques menée à bien	Février 2014	

3. Renforcer et accélérer le processus de recrutement interne et externe en tenant compte de la nécessité d'attirer et de fidéliser des fonctionnaires d'origines diverses et possédant des compétences polyvalentes

Aperçu

Ces initiatives visent à mettre en place des procédures de sélection et de recrutement qui facilitent la réalisation des objectifs en matière de parité et de représentation géographique, tout en maintenant comme critères de sélection essentiels les compétences et l'efficacité technique. Les procédures révisées amélioreront la qualité de la sélection et réduiront les délais de recrutement. Suite à l'adoption du nouveau cadre de compétences de la FAO, l'ensemble du processus de recrutement et de dotation en personnel sera renforcé par la prise en compte systématique et constante des compétences dans la sélection des candidats.

Réalisations en 2012-2013

- Les procédures révisées de recrutement des fonctionnaires du cadre organique à des postes financés au titre du Programme ordinaire sont élaborées et approuvées
- Deux premiers groupes de jeunes cadres recrutés (24 jeunes cadres), dans le respect des objectifs en matière de parité. Quatorze jeunes cadres maintenus au sein de la FAO après deux premières années au titre du Programme des jeunes cadres. Quatorze jeunes cadres sont maintenus au sein de la FAO après deux premières années au titre du Programme des jeunes cadres.
- 99 réaffectations géographiques (y compris les transferts latéraux) ont été signalées, mais seulement 32 réaffectations ont eu lieu au titre de la politique de mobilité du personnel en 2012-2013.
- Le recrutement des fonctionnaires internationaux à des postes financés au titre du Programme ordinaire et des ressources humaines hors personnel est géré par le biais du système de recrutement informatisé.

Principales activités pour 2014-2015	Indicateurs	Calendrier fixé (janvier 2014)	État d'avancement
3.1 Procédures de sélection rationalisées			
▪ Réviser les procédures de sélection pour les fonctionnaires du cadre organique (projet achevé pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international; en cours pour les fonctionnaires recrutés sur le plan national)	Les rapports de suivi montrent que les délais de sélection ont sensiblement diminué, pour passer de 9 mois à 120	Fin 2014	

	jours		
▪ Réviser les procédures de sélection pour la Réserve de personnel temporaire, en concertation avec les organismes ayant leur siège à Rome, et après avoir adopté un accord-cadre et mis en place un fichier commun à ces organismes	Les procédures révisées permettront d'utiliser les ressources de façon plus efficace Harmonisation et collaboration accrue entre les organismes des Nations Unies	1er trimestre 2015	Le protocole d'accord avec les organismes ayant leur siège à Rome est sur le point d'être achevé Examen en cours
3.2 Appui à une représentation géographique équilibrée et à la parité hommes-femmes			
▪ Fixer des objectifs de représentation géographique et de parité par département (annuels et dans le cadre du Plan à moyen terme)	Pourcentage de pays représentés de façon équitable (objectif: 78 pour cent d'ici à la fin 2015) Pourcentage de femmes dans la catégorie des fonctionnaires du cadre organique et de rang supérieur 40 pour cent pour les postes de fonctionnaires internationaux et 30 pour cent pour les postes de catégorie D et plus d'ici à la fin 2015)	Rapports bisannuels de suivi des progrès	
▪ Nouvelles campagnes d'information et de recrutement ciblées (utilisation accrue des réseaux sociaux, amélioration des bases de données sur les établissements d'enseignement et les réseaux professionnels, etc); et analyse des marchés de l'emploi et des domaines d'excellence des pays	Nouveaux outils disponibles; on a constaté une augmentation du nombre et de la qualité des candidats, ainsi qu'une hausse du pourcentage de candidats de pays cibles et de candidatures présentées par des femmes.	Examen trimestriel	
3.3. Programme des jeunes cadres			
▪ Recruter le troisième groupe de jeunes cadres	Recrutement mené à bien dans les délais fixés par le calendrier révisé	Juin 2014	
▪ Continuer d'examiner les mesures à même de favoriser le maintien des jeunes cadres au sein de la FAO après leur période initiale de deux ans	50 pour cent au moins des jeunes cadres sont recrutés par la FAO après	Suivi permanent	

	leur période initiale de deux ans		
3.4. Progrès en matière de mobilité du personnel			
▪ Mettre en place, après avoir introduit la politique de mobilité, un nouveau programme de mobilité - le premier cycle de réaffectations géographiques doit s'achever au 3e trimestre 2014	Mise en œuvre réussie du premier cycle de réaffectations conformément aux orientations du comité chargé des effectifs et de la mobilité	Examen fin 2014	
3.5. Systèmes de recrutement			
▪ Étendre le système de recrutement informatisé aux postes de fonctionnaires du cadre organique qui ne sont pas financés par le Programme ordinaire	Postes de catégorie D-1 et plus, et postes SG/TAP intégrés dans le système avant la fin 2014	Fin 2014	Repoussé à fin 2014
▪ Introduction de fichiers (fichier de recrutement par département, fichier des emplois et fichiers des interventions d'urgence) pour rationaliser et accélérer le procédure de sélection	Trois fichiers sont mis en place et sont opérationnels (essai final effectué/projet pilote achevé/personnel formé)	Fin 2014	Essai d'acceptation par les utilisateurs prévu en avril 2014

4. Renforcer et améliorer les procédures de gestion des performances pour encourager les bonnes pratiques de gestion			
Aperçu L'examen et le renforcement des procédures et du cadre de gestion et d'évaluation de la performance (cadre et politique destinés à reconnaître le mérite du personnel performant et à réagir face à des résultats insatisfaisants; politique en matière de promotion, prise en compte des compétences dans chaque évaluation des performances) faciliteront les progrès de l'Organisation vers une gestion axée sur les résultats et joueront un rôle important de motivation du personnel et d'appui au développement personnel et à l'avancement des carrières.			
Résultats ▪ Taux d'achèvement élevé à tous les stades du processus ▪ Le projet de directives sur les responsabilités des directeurs et du personnel est élaboré ▪ Le projet de procédure d'objection est élaboré			
Principales activités pour 2014-2015	Indicateurs	Calendrier fixé (janvier 2014)	État d'avancement
4.1. Examen des procédures			
▪ Examen effectué	Résultats présentés à la direction de haut niveau	Mi-2014	
4.2 Procédure d'objection			
▪ Introduire une procédure d'objection dans le cadre du Système de gestion et d'évaluation de la performance	Procédure d'objection adoptée et suivie à la fin du cycle 2014	Octobre 2014	
4.3. Adoption d'une politique de valorisation, de reconnaissance du mérite et de réaction face à des résultats insatisfaisants, et d'une politique de promotion reliées au reliées au Système de gestion et d'évaluation de la performance			
▪ Élaborer un projet de politique de gestion des performances et le soumettre pour avis	Politique de gestion des performances révisée soumise pour examen et observations	1er trimestre 2014	Repoussé au 2e trimestre 2014
▪ Élaborer un projet de politique sur la promotion et le soumettre pour consultation	Premier projet de politique	1er trimestre 2014	
▪ Mener à bien le processus de consultations internes avec la Direction et les organes représentant le personnel; corriger/parachever le projet et le soumettre pour approbation	Politiques adoptées et mises en œuvre	Fin 2014 pour application début 2015	

▪ Mettre en œuvre les politiques sur les mesures administratives, la valorisation, la reconnaissance du mérite et la réaction face à des résultats insatisfaisants, y compris une politique de promotion, reliées au Système de gestion et d'évaluation de la performance	Les politiques sont mises en œuvre en liaison avec le Système de gestion et d'évaluation de la performance	Application au 1er trimestre 2015	

5. Créer un environnement de travail exempt de toute forme de harcèlement et de discrimination, et favorable à la diversité de processus et de politiques de gestion des ressources humaines qui contribuent aux objectifs de l'Organisation et qui prennent en compte les pratiques optimales en vigueur au sein des organismes des Nations Unies et dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Aperçu

Ces produits de l'Organisation visent à élaborer, mettre en œuvre et réviser des politiques en matière de ressources humaines et des politiques et procédures connexes propres à garantir la cohérence, la transparence et l'équité des recrutements, de la gestion et des conditions d'emploi du personnel, qui sont en accord avec les règles du système commun des Nations Unies et reflètent les pratiques optimales dans ce domaine.

Réalisations en 2012-2013

- Politique de mobilité à l'échelle de l'Organisation introduite en décembre 2013
- Plan d'action pour la parité hommes-femmes élaboré et publié en juin 2012, après approbation par le Directeur général. Directives sur la parité parachevées
- Programme des jeunes cadres évalué en 2013 et circulaire administrative révisée publiée début 2014
- Directives sur le classement, la rémunération, les indemnités journalières de subsistance et l'évaluation des performances des ressources humaines hors personnel recrutées sur le plan international publiées en décembre 2013. Directives révisées sur la gestion des ressources humaines hors personnel recrutées sur le plan local publiées.

Principales activités pour 2014-2015	Indicateurs	Calendrier fixé (janvier 2014)	État d'avancement
5.1. Plan d'action et directives pour la parité hommes-femmes mis en place			
▪ Élaborer des directives à l'appui du Plan d'action pour la parité hommes-femmes	Directives arrêtées et publiées	2e trimestre 2014	
▪ Examiner le Plan d'action pour la parité hommes-femmes	Plan examiné, révisé et publié	2e trimestre 2014	

5.2. Élaborer de nouvelles politiques en matière de gestion des ressources humaines, les appliquer et les réexaminer			
▪ Réviser le nouveau cadre applicable aux ressources humaines hors personnel (directives et règles amendées) après la première année d'application	Révision effectuée sur la base des observations des gestionnaires et des utilisateurs	Fin 1er trimestre 2015	
▪ Réexaminer les langues requises (exigences des postes, par exemple) pour la catégorie des services généraux	Examen effectué et modifications apportées à l'issue du processus de consultations internes	Fin 3e trimestre 2014	
▪ Examiner les programmes des jeunes cadres, de stage et de volontariat	Examen effectué et recommandations soumises	Fin 2014	Examen effectué pour le Programme des jeunes cadre Examen entamé pour les stagiaires et les bénévoles
▪ Examiner et réviser les politiques de gestion des ressources humaines pour s'assurer qu'elles sont en conformité avec le nouveau cadre de compétences de l'Organisation, une fois approuvé	Repoussé à la fin 2014 étant entendu que le cadre a été introduit début 2014	Fin 2014	

6. Des programmes d'apprentissage et de perfectionnement sont mis au point et exécutés en accord avec une stratégie d'apprentissage qui tient compte des besoins de l'Organisation, afin de promouvoir le perfectionnement et l'innovation continus

Aperçu

Une stratégie d'apprentissage a été adoptée en 2013 pour réaliser les objectifs ci-après: En 2014-2015, les domaines à privilégier sont l'expansion des programmes d'apprentissage en ligne et des possibilités d'apprentissage offertes aux bureaux décentralisés

- le renforcement des capacités du personnel dans les domaines techniques et de la programmation, et en matière de gestion axée sur les résultats
- l'expansion des programmes et des cadres d'apprentissage
- la mise en place de programmes institutionnels depuis l'entrée en fonction jusqu'au départ en retraite
- la promotion de l'efficacité et des comportements souhaités à l'appui du cadre de compétences révisé
- le renforcement des capacités administratives, financières et opérationnelles des membres du personnel

Réalisations en 2012-2013

- Meilleure utilisation des fonds, obligatoirement soumise à demande préalable, et examen des programmes de formation dans tous les lieux d'affectation et des priorités fixées pour les programmes obligatoires, en particulier les programmes d'appui aux bureaux décentralisés

- Meilleure diffusion de l'information aux bureaux décentralisés se traduisant par la fourniture d'un appui et d'outils en faveur de l'apprentissage et du perfectionnement, et renforcement du programme d'apprentissage en ligne et du taux de participation (évalué sur le site learning@fao)
- Programme de gestion et d'encadrement en cours d'exécution et introduction d'un programme de gestion des compétences à l'intention des agents des services généraux
- Processus d'évaluation virtuelle mis en place et suivi pour évaluer les compétences des candidats aux postes de représentant de la FAO et aux postes de direction de haut niveau.
- Taux de satisfaction supérieur à 80 pour cent pour les indicateurs principaux de résultat dans le domaine de l'apprentissage

Principales activités pour 2014-2015	Indicateurs	Calendrier fixé (janvier 2014)	État d'avancement
6.1. Mettre en œuvre des programmes de formation à la gestion et à l'encadrement à l'intention des gestionnaires, qui encouragent les pratiques optimales en matière de gestion des équipes et des performances			
▪ Dispenser trois séries de cours sur l'encadrement efficace en 2014 et faciliter la participation du personnel aux cours de formation externes à l'Organisation. ▪ Publier des outils en ligne et d'autres ressources sur l'encadrement du personnel	Retour d'information positif avec une note d'au moins 3 sur 4 pour quatre indicateurs principaux de résultat Les outils sont disponibles	Fin 2014	En cours
▪ Organiser un atelier sur l'esprit d'équipe dans un bureau régional	Atelier tenu et suivi assuré	Fin 2014	
▪ Mettre en place un programme destiné aux cadres intermédiaires (apprentissage mixte)	Le cours est mis en place	3e trimestre 2014	
6.2. Maintien d'un processus d'évaluation des compétences managériales permettant de prendre en compte les résultats de l'évaluation dans les décisions de sélection et de réaffectation du personnel.			
▪ Mettre en place un processus d'évaluation virtuelle (selon les besoins) et organiser les sessions du Centre d'évaluation de l'encadrement pour 2014-2015	Processus d'évaluation virtuelle mis en place; 135 participants de classe P-4 et plus	Fin 2015	En cours
6.3. Des programmes d'appui à la carrière en accord avec les Objectifs stratégiques de l'Organisation et reliés aux programmes d'apprentissage, au Système de gestion et d'évaluation de la performance et au programme de mobilité sont établis			
▪ Établir des programmes d'appui à la carrière (élaboration des CV et préparation aux entretiens)	Programmes établis	Mi-2014	
6.4. Introduire un programme révisé de gestion axée sur les résultats			
▪ Procédure d'appel d'offres achevée et programme conçu	Programme lancé	3e trimestre	

6.5 Renforcer les capacités opérationnelles			
▪ Mettre au point une série de programmes d'apprentissage en ligne sur la gestion du cycle de projet, la mobilisation des ressources, et les procédures et dispositifs administratifs	Les produits sont disponibles sur le site learning@fao	Fin 2014	En cours

7. Établir et mettre en œuvre des processus rationalisés transparents et offrant un bon rapport coût-efficacité, qui permettent aux ressources humaines de rendre des services de bonne qualité et répondant aux besoins des clients à tous les niveaux de l'Organisation

Aperçu

Dans ce domaine, l'objectif principal est de fournir des services efficaces et d'assurer l'optimisation des ressources pour la FAO, ainsi que pour les autres organismes des Nations Unies pour ce qui est de la gestion des prestations sociales. La recherche d'une plus grande efficacité et la simplification des procédures de gestion des ressources humaines continueront de faire l'objet d'une attention particulière pour faire en sorte que les services et processus soient axés sur les clients, soient efficaces et tirent le meilleur parti des ressources disponibles, et permettre ainsi aux responsables de la gestion des ressources humaines de se concentrer sur les questions de stratégie et de politique.

Réalisations en 2012-2013

- Examen de la structure de gestion des ressources humaines, placée sous l'autorité directe du Directeur général; le Directeur du Bureau de la gestion des ressources humaines est membre de l'équipe de direction de haut niveau
- Vision, objectif et stratégie en matière de ressources humaines révisés et approuvés par l'équipe de direction de haut niveau
- Poste de spécialistes des ressources humaines créés dans les bureaux régionaux et processus de recrutement entamé
- Projet sur les procédures opérationnelles standard lancé par OHR en étroite collaboration avec le personnel du Centre des services communs et des bureaux régionaux en vue de définir et documenter les procédures et de faire en sorte qu'elles soient mises en œuvre de façon uniforme dans toute l'Organisation fin 2013, 123 procédures opérationnelles standard approuvées dans le domaine des services d'appui aux ressources humaines (personnel et ressources humaines hors personnel).
- Participation active au projet d'élaboration du Manuel; OHR a entrepris un examen systématique des documents administratifs et a recensé, en consultation avec les propriétaires de ces documents, plus de 300 documents à supprimer.
- Ressources humaines hors personnel intégrées dans le système de gestion de la paie en novembre 2012
- Régime des indemnités pour cessation de service et élément non-déménagement intégrés dans le système de gestion de la paie; calcul et traitement automatisés
- Nouvelle interface entre le SMGR et la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, qui fournit automatiquement les informations sur les ressources humaines et les données financières à la Caisse des pensions. La FAO est la première organisation du système des Nations Unies à utiliser cette nouvelle interface qui améliorera la qualité des données et simplifiera et accélérera le traitement des prestations de retraite

Principales activités pour 2014-2015	Indicateurs	Calendrier fixé (janvier 2014)	État d'avancement
7.1. Amélioration de l'efficacité et efforts de rationalisation			
▪ Adoption d'accords sur le niveau de service s'appliquant aux prestations fournies par les différentes sous-divisions de la gestion des ressources humaines	Des accords sur le niveau de service sont élaborés et appliqués, et des outils à l'appui de leur mise en œuvre sont mis en place à partir de 2015	Fin 2014	**En cours**
▪ Poursuite du projet sur les procédures opérationnelles standard et élargissement à d'autres domaines de la gestion des ressources humaines, tels que le recrutement, la gestion des postes et la gestion des performances	Nouvelles procédures définies et publiées en ligne comme cadre de référence	Fin 2014	
▪ Manuel de la FAO: poursuite, dans le cadre du projet d'élaboration du Manuel, de l'examen des documents administratifs (instructions/directives, etc.) et des sections du Manuel en vue de mettre à jour, si nécessaire, certaines dispositions et de permettre aux utilisateurs de mieux comprendre les règles et procédures qui les concernent et d'y accéder plus facilement	Sections du Manuel, documents administratifs sur la gestion des ressources humaines, prestations et droits révisés et actualisés	En cours L'objectif est de réviser toute la section 300 du Manuel d'ici la fin 2015	
▪ Meilleure communication des données sur les effectifs. Les données sur les effectifs de la FAO sont plus complètes grâce au déploiement du système SMGR et il y a un suivi de la qualité des données. Une série de rapports types et un tableau de bord sur les ressources humaines seront mis à la disposition du personnel et des gestionnaires	Rapports et tableau de bord disponibles et comprenant des données complètes et exactes	Fin du 2e trimestre 2014 pour les rapports Amélioration continue de la qualité des données sur les effectifs	
▪ Procéder à un examen critique des délégations de pouvoirs liés à la gestion des ressources humaines et élaborer des propositions d'amendement	Propositions élaborées et soumises	Fin 2013	Projet mené à bien - propositions actuellement examinées par la direction de haut niveau
7.2 Intégrer l'indemnité journalière de subsistance des catégories de ressources humaines hors personnel dans le système de gestion de la paie de la FAO et rationaliser les processus			
▪ Intégrer l'indemnité journalière de subsistance des catégories de ressources humaines hors personnel dans le système de gestion de la paie de la FAO, et	Nouveaux processus mis en œuvre	Fin 2014	

définir, mettre au point et appliquer de nouveaux processus			
7.3 Examen des régimes et contrats d'assurance			
▪ Examiner, en étroite collaboration avec les autres organismes dont le siège est à Rome, les régimes actuels et les contrats d'assurance en vue d'établir un contrat négocié pour l'ensemble des risques assurés	Nouveaux contrats conclus, avec effet à partir de 2015	Début en 2015	
7.4 Gestion des prestations de sécurité sociale du personnel du PAM recruté sur le plan local			
▪ Mener une étude sur le flux de travail de gestion des prestations de sécurité sociale des 3 400 membres du personnel de terrain recrutés localement et des 5 000 contrats de services locaux qui pourraient s'y ajouter prochainement	Flux de travail examiné et nouveaux processus définis avec le PAM et le PNUD Intégration des nouveaux membres du personnel dans le système de gestion de la sécurité sociale de la FAO	Projet mené à bien; processus mis en œuvre à partir de 2015	Services en matière de retraite et d'indemnisation à partir du 1er mai 2014
7.5 Transfert du système d'information utilisé pour enregistrer les données en matière de santé et de sécurité sociale du personnel des organismes dont le siège est à Rome			
▪ Collaboration avec l'Unité médicale et le Chef du Service de l'information en vue du transfert des données vers un nouveau système comprenant des dispositifs en libre-service permettant aux membres du personnel de présenter par voie électronique les demandes concernant des accidents ou des maladies imputables à l'exercice de leurs fonctions	Mener à bien le transfert - lancement du système assorti de dispositifs en libre-service	Fin 2014	
7.6 Introduction de la structure révisée de la gestion des ressources humaines			
▪ Soumettre une proposition de nouvelle fonction et structure de gestion des ressources humaines pour examen et approbation par la direction de haut niveau	Proposition approuvée et mise en œuvre	Fin 2e trimestre 2014	

7.7 Transformation de la fonction de gestion des ressources humaines en partenaire stratégique			
▪ Établir un cadre de responsabilisation pour les responsables des ressources humaines/partenaires stratégiques	Adoption et publication du cadre de responsabilisation reposant sur la nouvelle structure de gestion des ressources humaines	Fin 2014	
▪ Pourvoir les postes de spécialistes des ressources humaines dans les bureaux régionaux et les pôles du Centre des services communs	Postes pourvus par des spécialistes qualifiés, sélectionnés en étroite concertation avec les représentants régionaux (à ce jour, les postes du Bureau régional pour l'Afrique et du Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes ont été pourvus)	Fin 2014	
▪ Former les responsables de la gestion des ressources humaines pour qu'ils deviennent des experts des fonctions et processus dans ce domaine et qu'ils soient en mesure de fournir en temps utile des conseils de qualité et un appui à la direction de haut niveau et aux supérieurs directs	Les lacunes et les besoins en matière de compétences sont recensés et un programme de formation est mis au point Formation dispensée	3e trimestre 2014 Mi-2015	