

**Division de la gestion des ressources humaines**  
**Rapport sur l'état d'avancement de trois activités du Projet 14**

---

Le présent document fait le point sur les avancées et les réalisations associées à trois activités du Projet 14 – Mise à niveau du système Oracle, Introduction du système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) et Nouvelles politiques en matière de gestion des ressources humaines.

***Activité 3.72 – Mettre à niveau le système Oracle de façon à i) faciliter l'extraction des données et ii) permettre une véritable gestion du personnel plutôt que le simple traitement des dossiers***

### **I. Contexte et vue d'ensemble**

1. Le projet de système informatique de gestion des ressources humaines vise à regrouper les données issues de différents systèmes transactionnels dans un référentiel unique d'informations sur les ressources humaines, auquel les gestionnaires peuvent accéder pour produire des rapports et analyser les données relatives à leur personnel.

2. Avant le démarrage de ce projet, les données relatives aux ressources humaines étaient stockées dans plusieurs systèmes différents, structurés en tableaux et parfaitement adaptés au traitement des dossiers plutôt qu'à la production de rapports. Étant donné que l'information était enregistrée sous une forme non intuitive et qu'une formation approfondie était requise pour utiliser l'outil permettant de produire des rapports, l'extraction de l'information relative aux ressources humaines à partir des différents systèmes nécessitait l'intervention et l'appui d'analystes spécialisés. Les gestionnaires ayant besoin d'un rapport actualisé sur le profil de la force de travail de leur unité organisationnelle devaient envoyer une demande puis attendre la réponse qui demandait en général un délai d'un jour, voire davantage, selon la charge de travail des analystes des ressources humaines, bien que les demandes urgentes puissent être traitées en moins de vingt-quatre heures. Les rapports générés par ce système étaient, par ailleurs, des documents statiques sur papier.

3. Outre les difficultés rencontrées pour extraire et interpréter les données provenant de différents systèmes, la nature subjective de l'interaction conduisait à l'existence de "multiples sources de vérité". Des gestionnaires différents pouvaient, comme c'était souvent le cas, demander la prise en compte d'hypothèses diverses dans les rapports qu'ils demandaient, si bien qu'il existait des incohérences entre les rapports censés contenir la même information. Par exemple, un gestionnaire demandait un rapport incluant les cadres recrutés aux termes de contrats de courte durée dans le personnel tandis qu'un autre demandait un rapport sur l'effectif du personnel excluant les postes liés à des projets. L'absence d'une série commune d'hypothèses et d'une procédure standard de comptage du personnel et de comptabilisation des diverses données, a conduit à la confusion et parfois à la méfiance dans la mesure où différents gestionnaires produisaient des réponses différentes à la même question.

4. Un résultat majeur de la mise en œuvre du système informatique de gestion des ressources humaines est que les gestionnaires pourront accéder à une série de tableaux de bord interactifs à partir de leur poste de travail. Les tableaux de bord présenteront les principales statistiques liées aux ressources humaines, telles que la répartition du personnel par sexe et origine géographique et les postes vacants dans la structure organisationnelle concernée, et pourront être interrogés soit pour faire le point à un moment donné soit pour déterminer les tendances. Ces tableaux de bord permettront de répondre aux demandes d'information les plus courantes. En donnant accès aux statistiques relatives aux ressources humaines d'une manière interactive et autonome, le système permettra aux gestionnaires d'obtenir rapidement une information cohérente afin de prendre des décisions éclairées. En même temps, elle allégera la charge de travail des analystes des ressources humaines qui auront

**Division de la gestion des ressources humaines**  
**Rapport sur l'état d'avancement de trois activités du Projet 14**

---

davantage de temps pour se consacrer à des analyses à l'échelle de l'Organisation, plus stratégiques et riches d'enseignements, aux fins de la planification de la force de travail.

5. Le système comprendra aussi une plate-forme analytique plus sophistiquée, à partir de laquelle les analystes des ressources humaines pourront extraire des données en fonction des besoins pour appuyer les activités de planification de la force de travail et répondre aux demandes de la direction concernant les informations qui ne sont pas directement accessibles par le biais des tableaux de bord. Les données sous-jacentes ayant été conçues pour faciliter la préparation de rapports, l'extraction d'informations à partir de cet outil sera plus facile qu'elle ne l'était antérieurement. Une série de rapports standards prêts à être imprimés sera également disponible.

## **II. Jalons importants et étapes suivantes**

6. Les progrès enregistrés jusqu'ici sont: l'établissement du référentiel de données, le regroupement des données relatives aux ressources humaines stockées dans les divers systèmes transactionnels et l'élaboration et l'essai d'une série de rapports basiques sur les ressources humaines.

7. Les étapes suivantes seront: en juin 2010, la mise en service à titre pilote des tableaux de bord et des rapports pour conduire un test utilisateurs avant le lancement initial du nouveau système de production de rapports d'ici à la fin août 2010. Lorsque les réactions auront été collectées et les améliorations incorporées dans le système, celui-ci sera mis à la disposition d'une plus large audience.

8. L'intégration de données additionnelles sur les ressources humaines, telles que les données relatives aux recrutements, au fichier de candidats potentiels et à la gestion de la performance, devrait faire partie d'un projet complémentaire, qui commencera en septembre 2010 et comprendra aussi l'élaboration de nouveaux rapports et tableaux de bord et l'incorporation d'indicateurs supplémentaires.

### ***Activité 3.70 – Instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant la performance à des objectifs organisationnels et reposant sur des cibles réalistes en matière de résultats et sur des critères d'évaluation objectifs***

## **I. Contexte et vue d'ensemble**

9. Le nouveau système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) de la FAO a été mis en place pour tous les employés titulaires de contrats de durée déterminée et de caractère continu à tous les niveaux, jusqu'à celui de directeur général adjoint inclus. Plus de 3 500 membres du personnel ont achevé la phase de planification du premier cycle du PEMS ou sont en passe de l'achever.

10. Avant l'introduction du PEMS, un autre système (rapports d'évaluation professionnelle - PAAR) existait à la FAO, mais son utilisation n'était ni cohérente ni efficace. Ses limites tenaient en particulier au fait qu'il était applicable exclusivement au personnel P1 à P5, excluant la catégorie des services généraux et le personnel occupant les postes de plus haute responsabilité et, même alors, il était principalement utilisé à des fins de reconduction ou de conversion des postes. En outre, le système PAAR utilisait une documentation sur papier et ne fournissait donc aucun mécanisme institutionnel de production de rapports susceptible de fournir des éléments pour les programmes de perfectionnement ou les évaluations des compétences du personnel. Diverses tentatives d'introduction d'un système plus exhaustif ont été faites ces 10 à 15 dernières années, sans succès. La mise en œuvre du PEMS, qui est fondé sur les meilleures pratiques et est cohérent avec les principes et directives

**Division de la gestion des ressources humaines**  
**Rapport sur l'état d'avancement de trois activités du Projet 14**

---

recommandées par la Commission de la fonction publique internationale, représente donc un succès notable récent du processus de réforme des ressources humaines.

11. Certains aspects essentiels du PEMS sont les suivants:

1. Il est étroitement aligné sur le nouveau Cadre stratégique et est ancré dans les principes de la gestion axée sur les résultats, ce qui crée un lien de responsabilité entre les résultats de l'Organisation, les résultats de chaque unité administrative et ceux des individus.
2. Il permet chaque année l'élaboration d'un plan de travail individuel et la conduite d'évaluations des résultats, en établissant une comparaison avec les plans de travail convenus;
3. Il comporte des objectifs de perfectionnement privilégiant l'amélioration des compétences, outre les objectifs du plan de travail;
4. Il recourt à une évaluation "panoramique", à 360°, en vertu de laquelle les résultats sont évalués à la fois par les superviseurs et par les pairs; et
5. Étant en ligne, il facilite l'élaboration de rapports institutionnels sur les résultats d'ensemble du personnel.

## **II. Jalons importants et étapes suivantes**

12. La mise en œuvre s'est déroulée par étapes, avec l'entrée en service du système à titre pilote en 2008 et 2009. Quelque 130 membres du personnel ont participé à l'essai pilote de 2008. Choisis dans un nombre limité de divisions et départements de la FAO, 96% des participants ont indiqué avoir trouvé que la planification était utile et 83% ont signalé qu'ils avaient apprécié l'évaluation à 360°. Plus de 400 membres du personnel ont été associés à l'essai pilote de 2009. Quatre-vingt-quinze d'entre eux étaient des coordonnateurs du PEMS, ayant reçu une formation spéciale pour faciliter l'apprentissage et aider les futurs participants. L'objectif de cet essai pilote était principalement de sensibiliser les futurs utilisateurs, de faire mieux connaître le système et d'en faciliter l'acceptation avant son entrée en service à l'échelle de l'Organisation en 2010.

13. Une formation a été donnée dans toute l'Organisation à quelque 3 500 membres du personnel pour la phase de planification du système, avec un taux de participation de 96%. Étant donné qu'il s'agit de la première année de mise en service du système, conjuguée à l'introduction de la gestion axée sur les résultats dans l'Organisation, l'élaboration des accords individuels du PEMS prend plus de temps qu'elle n'en demandera au cours des prochains cycles. Certains employés, en particulier dans les bureaux décentralisés, ont demandé à disposer de plus de temps pour améliorer la qualité des objectifs individuels et des indicateurs de performance liés aux résultats de leur unité. Les efforts actuellement déployés pour fournir un soutien, en particulier au personnel des bureaux décentralisés, devraient favoriser l'augmentation des taux de participation sur le terrain dès le mois prochain.

14. La prochaine étape, qui a débuté en juin et se poursuivra tout au long de l'année, consiste à offrir à tout le personnel de la FAO une formation à des compétences générales: « savoir donner et recevoir des informations en retour » et « être un chef et un coach ». Une formation sur la façon de fournir par écrit des informations pertinentes sur les évaluations de la performance sera également assurée pour l'ensemble du personnel, un peu avant l'examen de fin d'année 2010.

15. Dans le souci d'améliorer la robustesse du PEMS, les systèmes d'appui et les liens avec les initiatives nouvelles et existantes doivent être renforcés et développés. Les initiatives importantes pour le système cette année sont l'élaboration de modalités de récompense et de reconnaissance du mérite, la création d'un conseil chargé d'examiner les contestations, une procédure de médiation permettant d'arbitrer les désaccords, et l'achèvement du cadre des compétences.

**Division de la gestion des ressources humaines**  
**Rapport sur l'état d'avancement de trois activités du Projet 14**

---

16. Les éventuelles modalités de récompense et de reconnaissance du mérite feront l'objet d'un livre blanc et d'un document de stratégie, rédigés en consultation avec d'autres institutions spécialisées des Nations Unies et qui se réfèrera aux documents de la Commission de la fonction publique internationale sur le sujet, ainsi que d'un plan d'exécution, conçu par le biais d'un processus itératif fondé sur la consultation des parties prenantes. D'ici à la fin de cette année, une proposition, une formation et un plan d'exécution devraient être communiqués pour une consultation des parties prenantes.

17. L'établissement et la mise en place d'un conseil du PEMS, d'une procédure d'examen des contestations et d'une équipe de médiation avancent bien et devraient aussi être achevés d'ici à la fin de l'année. Parallèlement, des efforts sont faits pour prendre en compte les liens existant entre le PEMS et les autres grands éléments de la gestion des ressources humaines, notamment l'apprentissage et le perfectionnement. L'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre des compétences à l'échelle de l'Organisation, actuellement en cours, sous-tendra tous ces processus et en garantira la cohérence.

*Politiques en matière de gestion des ressources humaines*

La situation d'avancement de trois nouvelles politiques de gestion des ressources humaines, élaborées en application du Plan d'action immédiate (PAI), est résumée ci-dessous.

**I. Représentation des femmes**

18. L'activité du PAI 3.59 requiert la mise en œuvre d'une politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, qui aidera la FAO à atteindre l'objectif des Nations Unies, fixé à 50% de femmes occupant des postes d'administrateurs et de fonctionnaires de rang supérieur

19. Ces seize dernières années, des progrès réguliers ont été enregistrés puisque le pourcentage de femmes occupant des postes d'administrateur et fonctionnaire de rang supérieur est passé de 18% en 1994 à 32% en avril 2010. Le pourcentage actuel reste, toutefois, bien inférieur à l'objectif de 50% fixé par les Nations Unies, un objectif également entériné en tant que nouvel objectif de l'Organisation par le Conseil de la FAO, à sa cent trente-neuvième session, en mai 2010.

20. Plusieurs mesures ont été prises à la FAO, en particulier ces trois dernières années, pour améliorer la représentation des femmes, par exemple, la définition d'objectifs intermédiaires aux horizons de deux ans et quatre ans, reflétés dans le Plan à moyen terme 2010-2013; les nouvelles procédures de sélection stipulant que les listes restreintes de recrutement doivent compter au moins une femme possédant les qualifications requises; et la création d'une nouvelle base de données de recrutement visant à garantir une publication plus large des vacances de postes à la FAO auprès des groupes cibles, notamment les femmes cadres.

21. Les initiatives ci-dessus sont incorporées dans un plan d'action stratégique intégré en matière de gestion des ressources humaines, qui regroupe un ensemble de stratégies visant à améliorer la représentation des femmes et qui entre dans la phase de consultation officielle, sa soumission à la direction générale étant prévue en septembre 2010. Ces stratégies prévoient des activités de recrutement ciblées destinées à encourager un plus grand nombre de femmes possédant les qualifications et les compétences voulues à se porter candidates aux postes vacants, le renforcement des capacités des fonctionnaires de l'Organisation de sorte qu'ils puissent tirer parti des possibilités

**Division de la gestion des ressources humaines**  
**Rapport sur l'état d'avancement de trois activités du Projet 14**

---

d'accéder à des postes de responsabilité plus élevée au sein de l'Organisation, et la promotion de l'instauration et de la pérennisation d'une culture de la flexibilité et de la parité hommes-femmes au sein de la FAO.

## **II. Mobilité**

22. Le personnel de la FAO est relativement statique. Au 31 décembre 2009, les données relatives au personnel indiquaient que 24% des employés titulaires d'un contrat de durée déterminée ou de caractère continu occupaient le même poste, au même grade, depuis plus de huit ans. Le problème est particulièrement marqué chez le personnel des services généraux, dont 29%, contre 17% chez les administrateurs, sont dans ce cas. Des efforts sont faits actuellement pour introduire à la FAO un cadre de mesures sur la mobilité du personnel, régissant la rotation du personnel sur le même lieu d'affectation ou entre le Siège et les bureaux décentralisés.

23. Facteur essentiel du déroulement de la carrière et élément clé du renforcement des aptitudes et des compétences, la mobilité permet aux membres du personnel de s'ouvrir à d'autres activités et de découvrir d'autres lieux de travail, ce qui concourt à améliorer l'efficacité des opérations de l'Organisation.

24. À l'appui de l'activité du PAI 3.61 - "Mettre en place un système de rotation du personnel entre les services du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés fondé sur des incitations et assorti de critères clairs", un objectif de 100 mouvements au moins a été fixé pour l'exercice biennal 2010-2011 (phase I du programme de mobilité de la FAO). Les objectifs seront révisés pour les phases suivantes du programme de mobilité, en fonction, notamment, des résultats de l'examen approfondi de la phase I.

25. En février 2010, les principes directeurs du programme de mobilité de la FAO ont été examinés et approuvés par l'équipe de la direction générale. Un projet de politique de mobilité a ensuite été préparé avant d'être communiqué aux organismes représentant le personnel, en avril 2010, dans le cadre du processus consultatif. Le projet comporte deux parties - un programme de réaffectation, qui prévoit un mécanisme pour les réaffectations d'une durée de plus d'un an dans le même lieu d'affectation ou dans un autre lieu et un programme d'affectation temporaire dans le cadre de la mobilité, qui prévoit un mécanisme pour les réaffectations d'une durée maximum de 11 mois, dans le même lieu d'affectation ou dans un autre lieu. Le lancement du programme est prévu en septembre 2010.

## **III. Programme d'administrateurs auxiliaires**

26. Le personnel de la FAO est relativement âgé. Selon les rapports actuels, 44% des employés titulaires de contrats de durée déterminée et de caractère continu sont âgés de 50 ans ou plus et les projections calculées à partir des informations disponibles sur le profil du personnel actuel indiquent que, pendant la période de six ans 2010-2015, 30% environ des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur titulaires de contrats de durée déterminée et de caractère continu prendront leur retraite ou quitteront l'Organisation, dont 80% d'hommes. Cette situation offre à la FAO l'occasion de conduire des initiatives conçues pour faciliter le rajeunissement de son personnel.

27. L'activité du PAI 3.62 suppose la création d'un système commun et cohérent de recrutement et de valorisation des jeunes cadres, notamment les jeunes cadres issus de pays en développement. En conséquence, la politique relative au programme d'administrateurs auxiliaires a été entérinée en mai 2010 et a commencé à être appliquée dès juin 2010.

**Division de la gestion des ressources humaines**  
**Rapport sur l'état d'avancement de trois activités du Projet 14**

---

28. Le programme des administrateurs auxiliaires est un programme structuré, coordonné à l'échelon central et fondé sur un processus simplifié, qui permettra à la FAO de recruter des cadres jeunes et motivés, âgés de moins de 32 ans, aux termes d'un contrat de durée déterminée initial, de deux ans, et de bénéficier de leurs compétences et de leurs connaissances pendant la durée de leur affectation. Il complète les programmes actuels visant à attirer les cadres jeunes et talentueux à la FAO, par exemple le programme des cadres associés (APO) et les programmes de volontariat et de stages. En particulier, il offrira un mécanisme structuré pour le recrutement de cadres en début de carrière provenant de pays membres sous représentés. Les objectifs fixés pour la phase pilote du programme d'administrateurs auxiliaires sont les suivants: au moins 60% de participants provenant de pays en développement non représentés et sous-représentés et 50% de femmes. Des mesures énergiques ont également été introduites pour attirer des participants de ces groupes, par exemple, la création d'une base de données des associations professionnelles et des établissements d'enseignement pertinents, auprès desquels le programme peut faire l'objet d'une promotion. À cet égard, le programme d'administrateurs auxiliaires est étroitement aligné sur les activités du PAI 3.59 (améliorer la représentation géographique et la parité hommes-femmes) et 3.64 (diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO). La première promotion, comptant une quinzaine d'administrateurs auxiliaires, devrait entrer en fonction en septembre 2010.