



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

COMITÉ FINANCIER

Deux cent troisième session

Rome, 10-14 mars 2025

Stratégie et plan d'action en matière de ressources humaines 2025-2028

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

M. Serge Nakouzi
Directeur de la Division des ressources humaines
Tél.: +39 06570 55100
Courriel: Serge.Nakouzi@fao.org

Les documents peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.

RÉSUMÉ

- La Stratégie de ressources humaines 2025-2028 dessine une vision unificatrice de la manière de positionner les ressources et les modalités de fonctionnement de la FAO, utilisant une approche systémique dans toutes les interventions de l'Organisation.
- Il est essentiel de gérer le capital humain de la FAO de manière efficiente et efficace pour permettre à l'Organisation de s'acquitter de l'intégralité de son mandat et d'atteindre tous ses objectifs stratégiques. La Division des ressources humaines aide la FAO à atteindre ces objectifs en favorisant une culture organisationnelle dynamique, inclusive et performante, et en veillant à ce que nous disposions des bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment.
- La Stratégie de ressources humaines décrit les principales modalités et initiatives de transformation qui permettront à la Division des ressources humaines d'atteindre ses objectifs et d'obtenir ses résultats.
- L'annexe 2 contient des informations actualisées sur l'évaluation du processus de recrutement que le Comité avait examinée à sa 202^e session, en novembre 2024.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est invité à prendre note de la Stratégie de ressources humaines 2025-2028, du contexte qui prévaut et des difficultés que rencontre la Division des ressources humaines, ainsi que des diverses mesures qui, décrites dans le cadre de la transformation de la gestion des ressources humaines, permettront à la Division d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Projet d'avis

Le Comité:

- **a pris note de la Stratégie de ressources humaines 2025-2028 et s'est félicité des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan d'action pour les ressources humaines, notant les progrès signalés dans l'obtention de résultats et de produits, ainsi que dans la mesure des principaux indicateurs de performance;**
- **a reconnu que la Stratégie de ressources humaines 2025-2028 a été conçue pour relever les défis environnementaux internes et externes auxquels fait face la FAO dans l'exécution de son mandat, ainsi que pour répondre aux commentaires et indications des États membres.**

Stratégie et plan d'action en matière de ressources humaines 2025-2028

Introduction

1. Le Cadre stratégique de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) vise à appuyer la mise en œuvre du Programme 2030 en transformant les systèmes agroalimentaires en moyens plus efficaces, inclusifs, résilients et durables d'améliorer la production, la nutrition, l'environnement et les conditions de vie, sans laisser personne de côté.
2. Le [Cadre stratégique 2022-2031 de la FAO](#) dessine une vision unificatrice de la manière de positionner les ressources et les modalités de fonctionnement de la FAO, utilisant une approche systémique dans toutes les interventions de l'Organisation. En tant que l'un des quatre «accélérateurs» transversaux de cette vision, le capital humain est un complément essentiel qui a une incidence sur toutes les interventions de programme de la FAO.
3. Il est essentiel de gérer le capital humain de la FAO de manière efficiente et efficace pour permettre à l'Organisation de s'acquitter de l'intégralité de son mandat et d'atteindre tous ses objectifs stratégiques. En collaboration avec les équipes régionales chargées des ressources humaines et le Centre des services communs (CSC), la Division des ressources humaines aide la FAO à atteindre ces objectifs en favorisant une culture organisationnelle dynamique, inclusive et performante, en mettant en place une fonction de gestion des ressources humaines adaptée aux besoins et centrée sur la prestation de services et les solutions, et en veillant à l'alignement sur le Cadre stratégique de l'Organisation, de sorte que nous disposions des bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment.

Vision

4. Une fonction stratégique de gestion des ressources humaines qui collabore efficacement avec les parties prenantes et favorise une culture d'inclusion, d'innovation et de perfectionnement continu, permettant à tous les employés de contribuer de leur mieux à la réalisation d'un monde libéré de la faim et de la malnutrition.

Mission

5. Attirer, perfectionner et retenir une main-d'œuvre diversifiée et hautement qualifiée en offrant des opportunités équitables et un environnement favorable. Nous nous efforçons de permettre à nos employés d'exceller dans leur rôle, encourageant la collaboration et l'excellence pour faire progresser la mission qu'a la FAO d'assurer à tous la sécurité alimentaire et une agriculture durable.

Contexte stratégique et défis

6. La FAO intervient dans un contexte mondial caractérisé par une automatisation reposant sur des technologies modernes, une transformation vers l'agriculture numérique et l'intelligence artificielle, des demandes d'expertise fluctuantes, un nouveau paysage de talents avec des besoins de compétences changeants et une concurrence pour les talents, et des réponses à apporter à des situations d'urgence nouvelles et complexes. À cela s'ajoutent des évolutions internes telles que de nouvelles structures améliorées pour les divisions, les bureaux et les centres, ainsi qu'un rythme de travail globalement plus rapide.
7. Les observations reçues ont confirmé la nécessité de renforcer les pratiques, les règles, les capacités et les structures de gestion des ressources humaines. Les clients ont également demandé qu'on les aide davantage à obtenir et à utiliser, en matière de gestion des ressources humaines, un appui stratégique qui les aide à atteindre leurs objectifs de programme et à exécuter efficacement leurs opérations.

8. Il faudrait mettre en place une communication et une collaboration plus fréquentes et plus stratégiques entre les équipes de ressources humaines du siège, des bureaux décentralisés et du Centre des services communs, ainsi que, notamment, entre ces prestataires de ressources humaines et les clients qu'ils servent.

9. Il faudrait renforcer la planification stratégique des effectifs par une meilleure planification des ressources et du budget dès le début de la formulation des programmes et des projets pour faire en sorte que les besoins à long terme et les fonctions essentielles soient satisfaits par du personnel permanent, plutôt qu'en recourant à des contrats de non-fonctionnaires. Le ratio personnel permanent/non-fonctionnaires dans l'ensemble de l'Organisation, en particulier dans les bureaux décentralisés, est élevé¹, ce qui fragilise la gestion des connaissances, l'équité, la gouvernance et la continuité des activités.

10. À sa 199^e session, en mai 2024, le Comité financier a souligné l'importance de réduire le taux de vacance² des postes du cadre organique financés par le Programme de travail et budget (PTB), en particulier dans les bureaux décentralisés, où ce taux est le plus élevé. L'augmentation du temps nécessaire pour recruter du personnel³ inquiète également, car il dépasse actuellement l'indicateur de performance clé de 120 jours, alors que le nombre de recrutements en cours continue d'augmenter⁴.

11. Alors que la complexité des problèmes rencontrés dans le monde dans les domaines qui relèvent du mandat de la FAO ne cesse de croître et de nuire au développement, le rôle des ressources humaines, qui consiste à veiller à ce que l'Organisation acquière et conserve les capacités techniques requises en pourvoyant ses postes vacants, devient de plus en plus essentiel.

12. Les administrateurs de l'Organisation ont besoin qu'on les aide à accéder aux meilleures pratiques de gestion des ressources humaines et à les appliquer, ainsi qu'à planifier et à gérer leurs effectifs. Ils ont besoin de conseillers de confiance qui soient des spécialistes de la gestion des ressources humaines, comprennent profondément le fonctionnement de l'Organisation et sachent comment répondre aux besoins de leurs clients en utilisant efficacement les outils, politiques, processus et pratiques qui existent.

Transformation de la gestion des ressources humaines

13. Le Cadre stratégique de la FAO vise à créer un modèle fonctionnel revigoré et adapté aux objectifs, qui permette à l'Organisation de se transformer en une entité agile, axée sur les résultats, à la bureaucratie interne réduite et davantage orientée vers les services. Il vise à simplifier et à rationaliser ses processus, procédures et systèmes opérationnels, s'appuyant sur les réformes engagées dans le domaine de la gestion des ressources humaines⁵.

14. Pour favoriser et permettre la mise en place d'un modèle fonctionnel de la FAO revigoré et traiter les défis et lacunes stratégiques susmentionnés, il faut que la gestion des ressources humaines applique son propre modèle fonctionnel agile. Il faut, pour ce faire, qu'elle se connecte au monde évolutif des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines, s'aligne sur les pratiques efficaces d'autres organismes des Nations Unies et mette à profit les enseignements tirés. Il faut qu'elle passe d'une fonction réactive et administrative à un modèle proactif, stratégique et collaboratif pour concevoir des solutions efficaces au service de l'utilisateur final.

15. Il faut que la Division des ressources humaines recense les domaines dans lesquels elle peut apporter une valeur ajoutée et relie de manière proactive, en collaboration avec le cadre organique, la gestion des ressources humaines aux objectifs stratégiques de l'Organisation pour l'aider à atteindre ses objectifs. Il faut que la fonction de gestion des ressources humaines englobe non seulement

¹ Au 31 décembre 2024, comme il est indiqué dans le Rapport annuel sur les ressources humaines 2024, les non-fonctionnaires représentaient 79 pour cent des effectifs, 90 pour cent dans les bureaux décentralisés.

² Augmentation globale de 24 pour cent au 31 décembre 2024.

³ Nombre de jours entre la publication de l'avis de vacance et la décision de sélection. Au 31 décembre 2024, ce nombre était de 228 jours.

⁴ Plus de 30 pour cent d'augmentation depuis 2022, selon le Rapport annuel sur les ressources humaines 2023.

⁵ Cadre stratégique 2022-2031, par. 111, p. 28.

l'activité elle-même, mais aussi les buts et objectifs de l'Organisation, les moteurs de sa stratégie et ses modèles opérationnels.

16. La fonction de gestion des ressources humaines doit aussi fonctionner comme une seule équipe unifiée et intégrer parfaitement les équipes régionales au sein d'un cadre cohérent qui harmonise les politiques et les pratiques dans l'ensemble de l'Organisation, afin de garantir des services homogènes et de qualité tout en mettant à profit les capacités collectives en vue de trouver les solutions les plus efficaces pour les clients.

17. Enfin, pour repositionner efficacement la FAO et lui permettre de relever les nouveaux défis et de faire face à l'évolution du développement, il faut également saisir les opportunités qu'offrent l'innovation et la numérisation, qu'il s'agisse de processus et de systèmes opérationnels, de gestion des connaissances, de collaboration interdisciplinaire, de programmation, de partenariats ou de gestion des talents. Une gestion des ressources humaines transformée doit non seulement produire des données, mais aussi les utiliser pour communiquer et associer des publics, recenser les lacunes, produire des idées, mesurer l'impact produit et concevoir des solutions.

18. Pour se transformer, la gestion des ressources humaines s'appuie sur un état d'esprit stratégique dans lequel spécialistes, dirigeants d'organisations, États membres et parties prenantes réfléchissent ensemble à ce que l'Organisation doit faire, aux principaux résultats qu'elle escompte et aux conditions qu'elle doit remplir pour s'acquitter de son mandat. Cette approche guide la stratégie mise en place, harmonisant les structures organisationnelles, s'appuyant sur des politiques et des procédures, et assurant une gestion des talents et du personnel de bout en bout, engageante et communicative.

19. Stratégie, structure, politique, procédures et gestion du personnel, y compris son perfectionnement, son apprentissage et sa participation, sont autant de piliers essentiels d'un service de gestion des ressources humaines efficace et d'une fonction qui permette à l'Organisation d'obtenir des résultats dans un environnement de plus en plus complexe.

Résumé des objectifs stratégiques

20. Ces objectifs stratégiques et leurs résultats sont conçus pour s'étayer les uns les autres, améliorant de manière synergique et cohérente les compétences et les prestations globales de la fonction et du service de gestion des ressources humaines, ainsi que de l'ensemble de l'Organisation.

21. Sont résumés ci-après les principaux objectifs de la transformation de la gestion des ressources humaines, ainsi que les priorités et les résultats escomptés. Ne sont pas couverts tous les programmes et opérations en cours, mais plutôt les priorités et les domaines sur lesquels les efforts porteront principalement entre 2025 et 2028, sachant que certaines initiatives ont débuté en 2024. On trouvera de plus amples détails de chaque objectif dans le Plan d'action de haut niveau.

Objectif stratégique 1: Amélioration de la planification des effectifs et des structures d'organisation

22. Un appui complet et des avis exhaustifs sont fournis aux fins de la planification stratégique des effectifs, y compris s'agissant de prévoir les besoins en personnel, de combler les manques de compétences et d'exécuter des plans de dotation en personnel. Cela comprend des indications sur la conception organisationnelle, les examens de la structure et la gestion des postes, qui permettent de veiller à l'adéquation avec l'évolution des priorités ainsi qu'au respect des normes de la Commission de la fonction publique internationale relatives à l'évaluation des emplois. L'accent est mis sur la définition des nouveaux domaines thématiques et des besoins en compétences, ainsi que sur l'amélioration de la planification de la relève en vue de renforcer les capacités et l'adaptabilité de l'Organisation. Les efforts visent également à réduire le taux de vacance de postes en rationalisant le processus de recrutement et en optimisant les stratégies de recrutement des talents. Ces activités seront liées à des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement ciblées relevant du nouveau cadre de progression de carrière.

Objectif stratégique 2: Approche intégrée d'attraction, d'acquisition, de perfectionnement et de gestion des talents

23. Créer une fonction de gestion des talents qui soit agile, intègre mieux les activités de communication, de recrutement, d'apprentissage et de gestion des résultats pour former une approche intégrée de gestion des talents de bout en bout. Le but est de relier les capacités internes de gestion des ressources humaines en ayant à l'esprit l'utilisateur final pour adopter une approche de la gestion des talents davantage axée sur le client et faciliter l'accès aux produits et services de gestion des ressources humaines. La nouvelle approche comprendra la mise en œuvre d'un modèle et d'un état d'esprit de partenariat, avec des partenaires seniors alignés sur les axes/bureaux, des ressources souples pour répondre aux priorités de la gestion des ressources humaines et aux surcharges de travail, des programmes d'apprentissage ciblés et un renforcement des outils et des approches propres à favoriser une culture de la performance et de la responsabilité.

Objectif stratégique 3: Réduction du taux de vacance et du délai de recrutement

24. Renforcement de l'attention et de l'engagement à pourvoir les postes vacants du cadre organique financés par le PTB. Il s'agit notamment de réduire le délai de recrutement en s'attachant davantage à assurer une embauche en temps voulu pour les postes financés par des projets et des fonds fiduciaires. Il s'agira également de renforcer la communication. Le but est de disposer d'un personnel complet pour diriger, mettre en œuvre et exécuter efficacement le mandat de l'Organisation.

Objectif stratégique 4: Politiques et procédures actualisées et en place

25. Permettre au personnel et aux administrateurs de répondre à leurs besoins en effectifs en édictant des politiques claires, pertinentes et transparentes. Donner des indications claires pour promouvoir l'équité et la cohérence dans l'application des mesures, créant ainsi une culture de confiance dans la politique suivie par la FAO en matière de ressources humaines. Veiller à ce que cette politique reste pertinente et actualisée et soit communiquée efficacement au moyen de produits et de canaux appropriés.

Objectif stratégique 5: Une veille améliorée et des solutions fondées sur des données

26. Renforcer l'intégration des outils de gestion des ressources humaines pour améliorer la qualité des données, faciliter l'analyse et permettre l'élaboration de solides tableaux de bord. Le but est de renforcer les capacités d'utilisation et d'interprétation des données, de veiller à ce que le personnel comprenne les données auxquelles il a accès (libre-service), d'éclairer les décisions prises en matière de ressources humaines, y compris celles qui, fondées sur des données factuelles, sont utilisées pour l'élaboration de programmes, les activités de communication et la notification de résultats.

Objectif stratégique 6: Favoriser la participation, le bien-être, l'attention portée au personnel et un environnement de travail équitable et respectueux qui permette à chacun de s'épanouir

27. En réponse à l'évolution des besoins et aux futurs domaines de croissance recensés dans le cadre de sa gestion stratégique, la Division des ressources humaines développera en souplesse sa capacité à fournir des services spécialisés, par exemple en matière de relations sur le lieu de travail et de droit administratif. La création d'une unité de droit administratif dotée des ressources adéquates permettra de mieux conseiller et appuyer les responsables et les équipes. Les services de sécurité sociale et d'assurance médicale s'attacheront à intégrer le bien-être en tant que moyen de prévenir les problèmes de santé.

Objectif stratégique 7: Une communication et un dialogue cohérents et fréquents avec les clients internes et externes

28. Susciter la confiance dans la gestion des ressources humaines et accroître sa visibilité en aidant activement les clients à mieux comprendre les produits et outils correspondants grâce à des canaux de communication, des capacités et des produits améliorés. Lier les efforts de communication et d'information internes et externes pour renforcer la marque FAO et la proposition de valeur de l'Organisation et aider à acquérir, à perfectionner et à retenir les talents. Cultiver une culture de l'engagement et de l'amélioration continue en fournissant en temps opportun des communications utiles, dynamiques, claires, cohérentes et axées sur le client.

Objectif stratégique 8: Un guichet unique

29. S'employer à fournir à l'Organisation un service de gestion des ressources humaines intégré passant par une interaction et une collaboration régulières des équipes de spécialistes du siège, du CSC et des bureaux décentralisés. Créer une communauté de pratique qui permette aux clients d'accéder aux bons produits et services auprès des bons experts, cela au bon moment. Créer dans l'ensemble de la fonction de gestion des ressources humaines un état d'esprit et des compétences de partenariat pour constituer une équipe plus cohérente, plus complète et mieux informée.

Conclusion

30. Ces objectifs doivent nous aider à surmonter les difficultés internes et externes que la FAO rencontre dans l'exécution de son mandat, à répondre aux commentaires et conseils émis par les membres, les parties prenantes et les clients, et à respecter nos indicateurs de performance clés et les engagements que nous avons pris au sein du système des Nations Unies à l'égard de plans d'action et de stratégies. L'annexe 1 présente ces objectifs en détail, les mesures qu'il est prévu de prendre pour les atteindre et les mécanismes mis en place pour mesurer notre réussite.

31. Il faudra, pour que cette transformation de la gestion des ressources humaines et cette nouvelle stratégie soient couronnées de succès, que de nombreux acteurs interviennent, chacun jouant son rôle en tant qu'expert ou praticien de la gestion des ressources humaines, administrateur de personnel, dirigeant d'organisation ou membre du personnel qui saisit les opportunités, les ressources et les outils qui s'offrent.

Annexe 1

Plan d'action de haut niveau et détail des objectifs stratégiques

32. Toutes les actions sont conçues pour soutenir plus d'un objectif stratégique et fonctionneront en synergie, étayant une augmentation globale et la réalisation de résultats.

33. La plupart de ces actions doivent être lancées en 2024 et au début de 2025, et nombre d'entre elles ont déjà débuté. De nombreuses actions peuvent prendre jusqu'à un an pour être mises en place et deviendront ensuite permanentes. Comme dans toute transformation, d'autres changements et actions apparaîtront à mesure que le processus sera mis en route et que les résultats et les nouveaux enjeux seront révélés. Par conséquent, il sera programmé, dans le cadre de ce processus, une révision du présent Plan d'action, et conçu ou affiné d'autres actions pour 2026-2027, selon les besoins.

Objectif stratégique 1: Amélioration de la planification des effectifs et des structures d'organisation

34. La planification des effectifs consiste à évaluer et à analyser de manière systématique les effectifs actuels pour définir les mesures à prendre pour répondre aux besoins futurs. Ces mesures peuvent dépendre de facteurs externes (par exemple, des talents disponibles sur le marché) et internes (par exemple, des compétences disponibles en interne, de l'âge de la main-d'œuvre). Ces facteurs déterminent si les besoins futurs en compétences seront satisfaits par le recrutement, la formation ou l'externalisation.

35. La stratégie de la FAO et les nouveaux domaines thématiques guideront également la planification des effectifs, y compris la détermination du mélange de compétences requis, la planification de la relève, l'acquisition et la gestion des talents de bout en bout, les structures des entités et la conception des unités. Il est essentiel de procéder à un profilage précis des rôles et des compétences, du nombre et du niveau des ressources pour assurer une mise en œuvre efficace et attirer, acquérir ou recruter des ressources temporaires. Des profils et des structures actualisés permettent également de pourvoir les postes vacants en temps voulu.

36. Il faudrait renforcer la capacité de conception organisationnelle de la Division des ressources humaines à l'appui de la priorité actuelle qui consiste à pourvoir les postes vacants, ainsi que pour aider les administrateurs à prendre des décisions à long terme sur les structures d'organisation et les besoins en personnel. En renforçant ses moyens de conseil en conception organisationnelle, de planification des effectifs et de gestion des postes, on aidera à élaborer et à mettre en œuvre des modèles de fonctionnement optimaux pour nos unités et entités. Les partenaires stratégiques affectés aux axes et bureaux concernés collaboreront étroitement avec cette capacité pour trouver et concevoir des solutions opérationnelles concernant la dotation en personnel et le respect des délais.

Actions pour l'objectif stratégique 1	Date de lancement	Date d'achèvement estimée
Élaborer et mettre en œuvre un projet pilote de planification des effectifs au sein du Bureau de l'innovation (OIN) avec le soutien technique du Bureau de la stratégie, du programme et du budget (OSP) (équipe de soutien du Système d'appui à la planification et à l'évaluation du programme, ainsi qu'à la présentation de rapports sur son exécution [PIRES]).	Janvier 2024	En cours

Actions pour l'objectif stratégique 1	Date de lancement	Date d'achèvement estimée
Renforcer et accroître les capacités des équipes chargées de la structure d'organisation, de la planification des effectifs et de la gestion des postes. Renforcement des conseils et du soutien aux bureaux décentralisés, aux divisions, aux bureaux et aux centres en matière de conception organisationnelle, de planification des effectifs et de gestion des postes ⁶ .	Janvier 2024	Décembre 2025
Revoir et mettre en œuvre le Réseau de bureaux de pays en collaboration avec OSP.	Septembre 2024	Décembre 2025
Élaborer un cadre de planification des effectifs intégré au système d'information sur les ressources humaines.	Janvier 2024	Décembre 2026

Objectif stratégique 2: Approche intégrée d'attraction, d'acquisition, d'orientation, de perfectionnement et de gestion des talents

37. La mise en place d'une approche agile d'acquisition et de gestion des talents, soutenue par des partenaires stratégiques dédiés, une stratégie de communication, une meilleure planification des effectifs, des politiques et procédures actualisées et de meilleures données et analyses, est un moyen de mieux aider les candidats, le personnel, les administrateurs et les équipes à répondre à leurs besoins en ressources humaines, en moyens et en perfectionnement. Elle répond également aux commentaires directs émis sur la difficulté d'utiliser les services et produits de gestion des ressources humaines. Plutôt que d'offrir les services de gestion des talents par différents canaux et de compter sur le client pour les trouver et y accéder correctement, un modèle intégré fournit un service holistique, agile et proactif combinant des spécialités qui peuvent s'enrichir mutuellement et répondre de manière souple aux besoins évolutifs de l'Organisation.

38. La mise en œuvre d'un modèle de partenaire stratégique pour la gestion des ressources humaines permettra d'établir un partenariat proactif avec l'Organisation et aidera celle-ci à mieux acquérir et gérer ses ressources humaines, à les utiliser pour obtenir des résultats et à se repositionner face aux défis de plus en plus complexes auxquels elle est confrontée. Elle aidera également la fonction de gestion des ressources humaines à mieux servir ses clients et à créer et concevoir les produits, outils et services dont ils ont besoin en proposant un retour d'information direct et continu. Enfin, elle positionne cette fonction et ses spécialistes dans un rôle d'aide stratégique, montrant en quoi la gestion des ressources humaines peut aider l'Organisation à accroître l'efficacité de ses opérations et à s'acquitter de son mandat stratégique.

39. Une approche intégrée et un modèle et un état d'esprit axés sur le partenariat avec les services des ressources humaines permettront au guichet unique de gestion des ressources humaines de collaborer avec les clients d'un point de vue stratégique, les déchargeant des tâches transactionnelles et administratives, et rendant possibles l'élaboration et la fourniture d'un portefeuille de solutions pertinentes. Le but est de mieux relier les besoins de l'Organisation à des processus opportuns et de fournir un environnement favorable à l'épanouissement des individus dans une culture de la performance, du respect et de la diversité.

⁶ Ces actions ont été recommandées dans le cadre du plan d'action issu de l'atelier mondial sur les ressources humaines 2023.

Actions pour l'objectif stratégique 2	Date de lancement	Date d'achèvement estimée
Proposer des possibilités de formation ciblées, des ressources d'apprentissage et un appui en matière de gestion de carrière pour aider le personnel et les administrateurs à acquérir les compétences essentielles et la mentalité agile requises pour opérer sur un lieu de travail en constante évolution.	Janvier 2025	En cours
Améliorer les capacités de gestion de la performance en appliquant une approche intégrée de gestion des talents de façon stratégique afin d'encourager un perfectionnement continu, de favoriser une culture de la performance et de renforcer la capacité des responsables de gérer efficacement la performance individuelle.	Janvier 2025	En cours
Promouvoir un lieu de travail inclusif en proposant des initiatives de renforcement des capacités de façon à aider les responsables à instaurer un environnement de travail harmonieux.	Janvier 2025	En cours
Programme d'orientation en ligne conçu, mis à l'essai et dispensé deux fois par an.	Septembre 2024	En cours
Modèle de gestion intégrée des talents élaboré, soumis à consultation et mis à l'essai selon une démarche par étapes.	Avril 2024	Décembre 2027
Étudier la mise en œuvre d'un modèle de partenariat stratégique pour la gestion des ressources humaines. Les partenaires d'activité stratégiques en matière de ressources humaines travaillent avec les responsables/directeurs des axes/bureaux pour fournir une assistance immédiate et essentielle, un soutien stratégique et un leadership proactif en matière d'acquisition de talents et de planification des effectifs. Affecter un responsable de haut niveau des ressources humaines à chaque axe de travail et un aux bureaux indépendants au siège, et étudier la possibilité d'affecter un partenaire d'activité de haut niveau à chaque région.	Octobre 2024	Juin 2026
Mettre en place une approche intégrée et agile de la gestion des talents afin d'améliorer les prestations fournies aux clients. Créer une nouvelle équipe chargée de l'acquisition et de la gestion des talents composée des membres des équipes chargées de l'apprentissage et du recrutement. Processus de bout en bout établi pour l'attraction, l'acquisition, la gestion, le perfectionnement et la planification des ressources humaines. Ressources allouées, structure et rôles de l'équipe définis. Communication et collaboration avec les clients et les collègues des ressources humaines pour l'exécution de l'approche intégrée de gestion des talents.	Janvier 2025	Décembre 2025
Créer un groupe agile chargé de résoudre les problèmes de ressources humaines au sein de la nouvelle équipe d'acquisition et de gestion des talents afin de se concentrer sur les tâches prioritaires d'élaboration de solutions centrées sur les clients. Une gestion souple des ressources humaines élimine les cloisonnements qui ne permettent de proposer que des offres fixes. La priorité ou mission temporaire initiale pourrait être un groupe de travail sur le recrutement chargé d'œuvrer à la réduction du taux de vacance.	Janvier 2025	Décembre 2025

Objectif stratégique 3: Réduction du taux de vacance et du délai de recrutement

40. Il faudrait agir immédiatement et changer d'orientation pour réduire le taux de vacance des postes du PTB, tout en veillant à ce que tous les postes, y compris ceux financés par des projets et des fonds fiduciaires, soient pourvus en temps voulu. Les réactions claires des États membres, les audits, les examens du Corps commun d'inspection (CCI) et les réactions internes des représentants de la FAO, des administrateurs et des chefs de bureau continuent de susciter des inquiétudes, non seulement en raison de l'augmentation constante du nombre de postes vacants et de l'allongement du délai de recrutement, mais aussi parce que cela risque de compromettre la capacité de la FAO à s'acquitter de son mandat et d'influer sur la représentation géographique et la parité femmes-hommes. Il est également à craindre que le taux élevé de postes vacants favorise un recours abusif à des non-fonctionnaires.

41. Il prévaut actuellement, dans le ratio fonctionnaires/non-fonctionnaires, un équilibre précaire qui influe non seulement sur l'exécution et les résultats, mais aussi sur l'efficacité, l'équité et la durabilité des opérations et sur le profil de risque global de l'Organisation. La nécessité d'aborder les questions systémiques et récurrentes concernant le recrutement de non-fonctionnaires, par exemple les types de contrats, l'étendue et le contrôle de la supervision, les structures de gouvernance des bureaux et la gestion des projets, a déjà été identifiée⁷ et nombre des actions décrites ci-dessous et dans les sections suivantes aideront à le faire tout en atteignant l'objectif principal de réduction du taux de vacance de postes.

Actions pour l'objectif stratégique 3	Date de lancement	Date d'achèvement estimée
Initiative de planification des effectifs. En concertation avec les directeurs, tous les postes vacants du PTB ont été identifiés et des mesures demandées, à savoir la publication d'avis de vacance de poste (417 au total) ⁸ . Les administrateurs sont invités à examiner et à mettre à jour les profils des postes pourvus (2 100 au total) ⁹ .	Janvier 2024	Décembre 2025
Examen interne des processus de recrutement actuels. Normalisation immédiate si possible, rationalisation et temps de réponse plus rapides et plus proactifs. Relever les compétences et allouer les ressources disponibles, retournées et ajoutées dans tous les processus de recrutement. Action étayée par un examen externe.	Janvier 2024	Décembre 2025
De nouvelles directives de recrutement, comprenant des processus rationalisés, ont été rédigées, soumises à consultation et publiées assorties de communications. Collaboration avec le personnel à l'appui de la mise en œuvre (sessions de sensibilisation, séances d'information, mise en place d'un service d'assistance, renforcement des capacités des membres du panel, y compris le recrutement d'administrateurs et d'outils pour les	Avril 2024	Mars 2025

⁷ Dans divers audits internes et externes, dans les plans d'action de l'Organisation et dans le [Plan d'action stratégique pour les ressources humaines \(2020-2021\)](#). Les audits spécifiques comprennent l'AUD1021 (Questions récurrentes et systémiques se posant dans les opérations des bureaux de pays de la FAO), l'AUD0721 (Structure et capacité de gouvernance des bureaux décentralisés), l'AUD1119 (Budget-programme et planification du travail), l'AUD0620 (Gestion des personnels hors fonctionnaires), les examens du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et du CCI.

⁸ 167 postes du cadre organique et de fonctionnaires recrutés au plan national, 250 postes d'agents des services généraux.

⁹ 1 200 postes du cadre organique et de fonctionnaires recrutés au plan national, 900 postes d'agents des services généraux.

Actions pour l'objectif stratégique 3	Date de lancement	Date d'achèvement estimée
évaluations techniques, détection du plagiat/du recours à l'intelligence artificielle, etc.) ¹⁰ . Voir l'objectif stratégique 7 de la stratégie de communication pour plus de détails sur les recommandations et l'appui au lancement de nouveaux produits et services de gestion des ressources humaines.		
Programme intégré de promotion des jeunes talents destiné à faire valoir ces talents et à communiquer un programme cohérent de jeunes en tant que facteur de dynamisation de la FAO. Intégration du Programme des administrateurs auxiliaires, du Programme mondial de la FAO relatif aux stagiaires, aux volontaires et aux chercheurs invités et du Programme des jeunes administrateurs.	Janvier 2025	Décembre 2025

Objectif stratégique 4: Politiques et procédures actualisées et en place

42. Les politiques et les procédures permettent au personnel de s'administrer lui-même et d'administrer ses équipes. Le personnel doit savoir que des politiques et des procédures sont en place et connaître la marche à suivre pour y accéder. Muni de politiques, de procédures et d'indications claires et pertinentes, il peut adopter des pratiques équitables.

43. Une veille améliorée, y compris une meilleure collaboration et une meilleure compréhension des besoins de l'Organisation grâce à des partenaires stratégiques des ressources humaines qui collaborent étroitement avec les hauts responsables, permettra d'élaborer de nouvelles politiques en fonction des besoins.

Actions pour l'objectif stratégique 4	Date de lancement	Date d'achèvement estimée
Rôles et responsabilités définis pour chaque nouveau document de politique/d'orientation (administrateur/ressources humaines des bureaux régionaux/CSC/équipes de ressources humaines du siège) ¹¹ .	Janvier 2024	En cours
Mise en œuvre du cadre d'apprentissage de la FAO pour guider la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation des activités d'apprentissage et de formation du personnel.	Janvier 2024	En cours
Rédaction, consultation et publication d'une politique relative aux affectations temporaires de perfectionnement , assortie de communications.	Mars 2024	Juin 2025
Cadre de progression de carrière élaboré, soumis à consultation et mis en œuvre selon une approche par étapes.	Avril 2024	Décembre 2027
L'évaluation du système de gestion et d'évaluation de la performance est effectuée conformément à l'audit du cadre de responsabilisation de la FAO (AUD0624) afin de modifier, s'il y a lieu, les procédures, directives et politiques.	Septembre 2024	Décembre 2026

¹⁰ Ces actions ont été convenues avec les responsables des ressources humaines des bureaux décentralisés, dans le plan d'action issu de l'atelier mondial sur les ressources humaines tenu en 2023.

¹¹ Ces actions ont été approuvées dans le cadre du plan d'action issu de l'atelier mondial sur les ressources humaines tenu en 2023.

Actions pour l'objectif stratégique 4	Date de lancement	Date d'achèvement estimée
Préparation des utilisateurs à la consultation et à la mise en œuvre des nouvelles politiques, procédures et pratiques par la communication et la participation ¹² . Voir la stratégie de communication pour plus de détails sur le soutien au lancement de nouveaux produits/services de gestion des ressources humaines.	Juin 2024	En cours
Révision des cours de conduite sur le lieu de travail et des formations obligatoires connexes , compte tenu des nouvelles politiques/directives, consolidées et/ou actualisées.	Juin 2024	Décembre 2026

Objectif stratégique 5: Une veille améliorée et des solutions fondées sur des données

44. Les outils fragmentés et obsolètes qu'utilise la FAO dans ses opérations de gestion des ressources humaines se traduisent par un manque d'efficacité et d'efficience. En outre, les membres du personnel des ressources humaines ont tous besoin de savoir utiliser l'analyse de données pour mieux concevoir et mettre en œuvre des solutions.

45. En utilisant mieux les données, ils pourront apporter une valeur ajoutée aux opérations, utilisant l'analyse pour traduire la stratégie en solutions concrètes, personnalisées et fondées sur des données factuelles. Il faudrait utiliser les données et les analyses actuellement disponibles auprès de Taleo, Cornerstone et d'autres sources de manière plus proactive dans la planification des effectifs et d'autres besoins stratégiques en ressources humaines, y compris la planification globale.

46. Il faudrait que les services chargés des ressources humaines évaluent soigneusement le besoin d'outils numériques pour favoriser l'efficacité organisationnelle, une meilleure supervision et une plus grande transparence. La conception et la mise en œuvre d'une solution intégrée pour les talents, y compris un marché interne des talents, amélioreront l'efficacité opérationnelle sur le lieu de travail et l'expérience des candidats et permettront d'obtenir des données, des renseignements et des analyses plus efficaces sur les talents. Cela permettra de prendre des décisions proactives, plus rapides et mieux informées et de fixer des objectifs de manière transparente.

47. Le groupe de travail des ressources humaines est un acteur essentiel de la phase d'évaluation du programme relatif au système d'information sur les ressources humaines. Il évalue les changements à apporter aux processus et systèmes pour que la gestion des ressources humaines puisse passer d'un mode de travail réactif et centré sur l'administration à un mode de travail plus stratégique, rationalisé et efficace en tant que partenaire.

Actions pour l'objectif stratégique 5	Date de lancement	Date d'achèvement estimée
Normaliser la collecte d'informations avec les outils actuels (en particulier dans Taleo) pour assurer une communication, un suivi et un accès plus précis (y compris pour les personnes chargées de résoudre les problèmes de ressources humaines dans la nouvelle équipe d'acquisition et de gestion des talents, et les partenaires stratégiques des ressources humaines avec leurs axes/bureaux).	Avril 2024	Décembre 2025

¹² Les données et les retours d'information montrent que l'envoi/le téléchargement d'un document peut ne pas entraîner les changements de comportement souhaités ou les avantages escomptés si l'on n'aide pas le personnel à utiliser et à appliquer correctement les nouvelles politiques, pratiques et procédures.

Actions pour l'objectif stratégique 5	Date de lancement	Date d'achèvement estimée
Fournir des données sur les ressources humaines et renforcer les capacités d'utilisation des données (libre-service). Faire en sorte que toutes les équipes de gestion des ressources humaines (siège, régions, etc.) aient 'accès' aux connaissances et aux informations nécessaires pour utiliser les outils de données, selon qu'il convient. Informer les administrateurs et les chefs de division ou de bureau pour améliorer la planification et la gestion des ressources.	Juin 2024	Mars 2025
Définition des fonctions, des processus et des solutions système bout en bout des ressources humaines (système d'information sur les ressources humaines) pour relier la planification des effectifs, l'acquisition de talents, l'apprentissage, la gestion de la performance et le cadre de compétences dans le contexte du programme de mise en œuvre en nuage du système d'information sur les ressources humaines.	Janvier 2025	Décembre 2027
Tableaux de bord sur la formation obligatoire élaborés et utilisés pour visualiser et contrôler la conformité de l'Organisation et de ses unités.	Février 2024	Décembre 2025

Objectif stratégique 6: Favoriser la participation, le bien-être, l'attention portée au personnel et un environnement de travail équitable et respectueux qui permette à chacun de s'épanouir

48. La création d'un lieu de travail respectueux, sain, inclusif et sûr, où chacun puisse s'épanouir et le personnel se sentir engagé, valorisé et avoir un sentiment d'appartenance, est un élément essentiel de la performance de l'Organisation. Des personnels dédiés, qualifiés et expérimentés dans ces domaines constituent un élément essentiel de la fonction de gestion des ressources humaines. Ils conseillent les responsables, soutiennent la communication, aident à résoudre et à prévenir les conflits et veillent à ce que soient mis en place de solides cadres.

49. Doter une nouvelle unité de droit administratif en ressources suffisantes permettra de mieux aider les superviseurs à remplir leur rôle de gestion du personnel. Elle aidera également à garantir le respect des règles, des politiques et des pratiques.

50. Promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la santé et le bien-être mental des individus fait partie de la création d'une culture globale du bien-être.

Actions pour l'objectif stratégique 6	Date de lancement	Date d'achèvement estimée
L'enquête de satisfaction 2024 menée auprès du personnel est réalisée et ses résultats orientent la planification des interventions aux niveaux tant de l'Organisation que de ses unités.	Octobre 2024	Décembre 2027
Mettre à jour la politique d'indemnisation en cas de décès, d'accident ou de maladie (section 342 du Manuel) pour combler les lacunes, clarifier les ambiguïtés, simplifier le processus et réduire les risques.	Janvier 2024	Décembre 2024

Actions pour l'objectif stratégique 6	Date de lancement	Date d'achèvement estimée
Améliorer les régimes d'assurance médicale pour répondre aux besoins des personnes, innover dans la conception des régimes pour assurer leur adéquation et leur viabilité financière à long terme.	Janvier 2024	Décembre 2026
Continuer de rationaliser l'administration des pensions , piloter des solutions numériques intégrées de gestion personnalisée de la relation client.	Janvier 2024	Décembre 2026
Diriger la conclusion de l'appel d'offres pour l'assurance médicale et l'assurance - groupe vie, accident et invalidité pour les organismes du système des Nations Unies, maximiser l'efficacité et les avantages financiers par la collaboration au sein du système des Nations Unies. Mettre en œuvre la transition des régimes d'assurance.	Février 2024	Décembre 2024
Moderniser et améliorer l'utilisation du système de santé au travail (Cority) pour rationaliser les flux de travail, améliorer la communication et mieux gérer les risques.	Juin 2024	Décembre 2025
Mettre à jour et simplifier le matériel de communication relatif au régime de rémunération du personnel, au régime d'assurance médicale et à l'assurance - groupe vie, accident et invalidité (GLADI) pour mieux faire connaître la couverture et encourager le libre-service.	Octobre 2024	Juin 2025
Se pencher sur les différents aspects du bien-être en tant que méthode de prévention des problèmes de santé, l'objectif étant de mettre en place un système de gestion des risques psychologiques, de créer, à l'intention des responsables et des superviseurs, des outils en faveur du bien-être et de renforcer les capacités en améliorant l'acquisition de notions de base et de compétences permettant de déceler les problèmes de santé mentale.	Janvier 2025	Décembre 2027
Utiliser les nouvelles technologies numériques de santé pour améliorer l'accès du personnel et des familles aux services de bien-être.	Janvier 2025	Décembre 2027
Encourager les membres du personnel à suivre les formations sur la santé mentale.	Janvier 2025	Décembre 2027
Développer et communiquer une culture qui mette l'accent sur le bien-être. Encourager les superviseurs à vérifier les conditions de travail et la santé mentale du personnel.	Janvier 2025	Décembre 2027
Évaluer la situation dans les lieux d'affectation où la famille n'est pas autorisée et formuler un plan d'action.	Janvier 2025	Décembre 2026
Mettre en place, pour le soutien et le bien-être des familles, un réseau mondial de points focaux pour les situations difficiles et les urgences.	Janvier 2025	Décembre 2027
Créer un processus de traitement des congés maladie de longue durée , mettre en œuvre des directives pour le retour au travail pour aider les administrateurs à assurer l'exécution des tâches et le bien-être du personnel.	Avril 2025	Décembre 2027
Élaborer des documents d'accueil pour les fonctionnaires de niveau 3 et les lieux d'affectation déconseillés aux familles.	Juin 2025	Décembre 2027
Mettre en œuvre des outils de gestion de la relation client pour les opérations liées aux pensions, à l'assurance médicale et au service.	Janvier 2026	Décembre 2026

Objectif stratégique 7: Une communication et un dialogue cohérents et fréquents avec les clients internes et externes

51. Dans le monde d'aujourd'hui, où il est essentiel de capter l'attention, une communication efficace est essentielle pour maintenir les personnes informées, motivées et engagées tout au long de leur carrière. Les cadres et les dirigeants ont besoin, en matière de gestion des ressources humaines, de conseils pratiques et avisés pour planifier leurs effectifs et attirer et gérer leurs talents. Une fois les meilleurs talents recrutés, les ressources humaines jouent un rôle clé pour ce qui est d'aider les nouveaux arrivants à se sentir bienvenus et informés. Tout au long du cycle de vie du personnel, elles aident à connaître les politiques et les procédures, à accéder aux formations et aux opportunités d'apprentissage, les conseillant sur la gestion des résultats. Les collègues s'adressent aux ressources humaines pour obtenir des conseils sur l'évolution de leur carrière, les conflits sur le lieu de travail, l'assurance médicale et les régimes de retraite, ainsi que sur d'autres aspects qui les concernent en tant que membres du personnel et administrateurs.

52. Il faut que la communication des ressources humaines s'aligne sur les priorités de l'Organisation, promeuve la collaboration entre les services chargés de ces questions et s'attache à répondre aux divers besoins des personnes. Cela permet d'instaurer la confiance, d'améliorer la visibilité et la pertinence des services proposés et de veiller à ce que les besoins de nos clients soient effectivement satisfaits.

53. Les stratégies, les politiques et les services mis en œuvre en matière de ressources humaines doivent être communiqués en temps utile, de manière cohérente et constante, favorisant une culture de la transparence, de l'ouverture et de la confiance. Cela facilitera la mise en œuvre et l'efficacité de tous les autres objectifs stratégiques en permettant aux personnes d'accéder facilement à des informations actualisées et aux ressources humaines de contacter le personnel pour accroître l'engagement interne et créer un sentiment d'appartenance, et en rassemblant les professionnels des ressources humaines pour faciliter l'excellence et la collaboration. En outre, il faut que les efforts de communication interne et externe soient liés et alignés pour renforcer la marque FAO, ce qui permettra d'attirer, d'acquérir et de conserver les talents, de pourvoir les postes vacants et de planifier efficacement les effectifs.

Actions pour l'objectif stratégique 7	Date de lancement	Date d'achèvement estimée
Des communications et un engagement ciblés pour sensibiliser au changement. En cas de services et de produits des ressources humaines nouveaux ou actualisés, appuyer la mise en œuvre, la communication, la consultation et l'utilisation des produits, outils et ressources (documents écrits, propositions, orientations, assemblées générales, réunions d'équipe, conversations individuelles, dialogue avec les directeurs/cadres supérieurs, points focaux).	Janvier 2024	En cours
Élaborer une stratégie de communication et un plan d'action pour la communication relative aux ressources humaines, y compris une analyse des publics clés, des canaux, des produits, des services, de l'image, des ressources nécessaires et des actions proposées pour une meilleure utilisation desdits canaux et produits. Favoriser la création d'un état d'esprit propice à la communication au sein de la Division des ressources humaines, ainsi que le partage des rôles et des responsabilités en matière de communication et de collaboration avec les clients.	Avril 2024	Décembre 2025
Nouvelle identité visuelle des ressources humaines, lancement et partage en interne.	Mai 2024	Terminé en mai 2024

Actions pour l'objectif stratégique 7	Date de lancement	Date d'achèvement estimée
Rapports annuels sur les ressources humaines rédigés, soumis à consultation et présentés au Comité financier aux sessions de printemps correspondantes. Une version conviviale en a été conçue et publiée en interne.		En cours
Nouvel intranet des ressources humaines et nouvelle page web sur les carrières. Actualiser/revoir la conception et alimenter l'intranet des ressources humaines en tant que produit et outil de communication essentiel.	Janvier 2025	Juin 2025

Objectif stratégique 8: Un guichet unique

54. La communauté de la gestion des ressources humaines compte de nombreux membres et il est essentiel qu'elle fonctionne comme une seule équipe. Cela permet de mieux assurer globalement les services de ressources humaines et d'appliquer des approches davantage centrées sur les personnes, à la fois pour les praticiens, les administrateurs de politiques et de programmes, et les concepteurs. Cela permet aussi de partager des réussites et des solutions qui peuvent ensuite être reproduites dans l'ensemble de la FAO. L'échange de points de vue en tant que communauté de pratique aide à créer une compréhension commune, ce qui permet aux professionnels des ressources humaines d'être mieux informés.

55. Au siège, le fait de fonctionner comme une seule équipe permet de mieux concevoir, gérer et orienter la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines et ses actions. Le partage des connaissances et des points de vue permet également de clarifier les procédures, les orientations et le soutien aux experts et aux professionnels des bureaux décentralisés.

56. Pour fonctionner comme une seule équipe, il faut fournir des services sur mesure tout en trouvant des solutions créatives, en rationalisant le travail d'ensemble et en utilisant nos spécialités tout en normalisant la qualité. Dans le même temps, il faut que l'on puisse savoir clairement quelles sont les différences, à qui s'adresser pour obtenir les premières réponses, qui fait quoi et quand, cela afin d'éviter les doublons.

Actions pour l'objectif stratégique 8	Date de lancement	Date d'achèvement estimée
Assemblées générales trimestrielles mondiales sur les ressources humaines. Tous les collègues des ressources humaines se consultent, partagent et débattent de la vision, de la stratégie, des orientations clés, des mises à jour, des problèmes et échangent des connaissances.	Janvier 2024	En cours
Tenue de réunions mondiales mensuelles, y compris téléphoniques, de gestion des ressources humaines. Les responsables des ressources humaines (siège, CSC, responsables régionaux/équipes régionales) présentent des informations actualisées, échangent des connaissances, conçoivent des solutions et élaborent des orientations stratégiques.	Janvier 2024	En cours
Réunions hebdomadaires de l'équipe de gestion des ressources humaines du siège. Les responsables des ressources humaines (du siège et du CSC) présentent des informations actualisées, échangent des connaissances, conçoivent des solutions et élaborent des orientations stratégiques.	Janvier 2024	En cours

Actions pour l'objectif stratégique 8	Date de lancement	Date d'achèvement estimée
Partager tous les documents, présentations et propositions pertinents avec tous les collègues des ressources humaines (rapport annuel sur les ressources humaines, stratégie de ressources humaines, etc.). Veiller à la collaboration et à l'élaboration conjointe d'approches et de stratégies, selon que de besoin.	Janvier 2024	En cours
Tenir toutes les régions et le CSC informés des progrès de la mise en œuvre du système d'information sur les ressources humaines. Assurer la participation active de l'équipe mondiale des ressources humaines à l'élaboration des futures solutions (technologie et processus/services) ¹³ .	Janvier 2024	En cours
Retraite mondiale du guichet unique. Suite au succès de l'atelier mondial sur les ressources humaines tenu en octobre 2023.		En cours

Rôles et responsabilités

57. Chaque membre de la Division des ressources humaines et de la communauté mondiale des ressources humaines joue un rôle crucial dans la mise en œuvre de la stratégie définie. Le Bureau du Directeur des ressources humaines dirige et oriente la mise en œuvre de cette stratégie et des activités menées dans le cadre du Plan d'action. Les membres de l'équipe de gestion des ressources humaines dirigent et exécutent cette stratégie dans leurs domaines d'expertise respectifs et veillent, avec leurs équipes, à ce que les mesures soient prises, suivies et examinées.

58. Les principaux partenariats mis en place au sein de l'Organisation seront cruciaux pour la mise en œuvre de la stratégie. Ils mobilisent notamment les principaux dirigeants, le Bureau de la communication, les réseaux de points focaux (stagiaires, volontaires et chercheurs invités, points focaux pour la formation, facilitateurs pour un lieu de travail respectueux et points focaux pour l'égalité des genres), les groupes d'affinité (Comité des femmes, Comité des jeunes, UN-GLOBE), les directeurs de division et les responsables du recrutement.

59. Enfin, tous les membres du personnel sont responsables de leur comportement sur le lieu de travail, de leur évolution de carrière, de leurs résultats, de leur santé et de leur développement professionnel. Chaque responsable, y compris les principaux dirigeants, doit faire respecter les pratiques et mettre en œuvre les politiques qui soutiennent les valeurs de l'Organisation et ses objectifs de gestion du personnel.

Indicateurs et mesures de performance clés

Objectif stratégique	Mesure/indicateur de performance clé	Niveau de référence	Cible	Résultats
1	Pourcentage de mandats standard sur le plan des ressources humaines et applicables au personnel hors fonctionnaires utilisés dans le cadre d'«appels à manifestation d'intérêt»		90 %	Respect des normes de l'Organisation, harmonisation et réduction des incohérences Réduction du temps que la Division des ressources humaines consacre à l'examen

¹³ Ces actions ont été approuvées dans le cadre du plan d'action issu de l'atelier mondial sur les ressources humaines tenu en 2023.

Objectif stratégique	Mesure/indicateur de performance clé	Niveau de référence	Cible	Résultats
1	Pourcentage de divisions/bureaux/centres qui ont adopté un cadre de planification des effectifs, notamment dans le contexte d'un exercice de restructuration/de réalignement si nécessaire		90 %	Augmentation de la productivité et de la préparation à la relève pour limiter autant que possible les lacunes
1	Nombre de profils d'emploi types mis au point et classés en consultation avec les divisions/bureaux/centres		sans objet	La définition de profils et de fonctions supplémentaires pourrait être nécessaire face à l'évolution des besoins des programmes et aux nouvelles tendances.
1	Nombre de mesures relatives aux postes approuvées et visant à établir des profils ou à modifier le profil de postes existants, vacants ou pourvus, afin de faciliter la gestion prévisionnelle des effectifs et le recrutement de talents		sans objet	À mesure que les besoins de l'Organisation évoluent, il faudra peut-être redéfinir certains rôles en y intégrant des compétences et des connaissances spécialisées afin de préserver l'efficacité et l'efficacité opérationnelles et stratégiques.
2	Les membres du personnel indiquent qu'ils ont la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences pour s'acquitter de leurs tâches.	68 % (2024)	68 % des personnes interrogées sont d'accord (d'accord ou entièrement d'accord)	En savoir plus sur l'efficacité des initiatives de l'Organisation en matière d'apprentissage et de perfectionnement
2	Achèvement des formations obligatoires pour l'ensemble du personnel	87,2 % (2024)	70 %	Créer un socle de connaissances commun, renforcer les valeurs essentielles de l'Organisation, promouvoir une culture commune et faire connaître les politiques, règles et procédures principales
2	Pourcentage de définitions d'emploi types concernant des postes essentiels de catégorie D et utilisées dans les avis de vacance		90 %	Respect des normes de l'Organisation, harmonisation et réduction des incohérences Réduction du temps que la Division des ressources humaines consacre à l'examen
3	Taux de vacance des postes du cadre organique financés par le Programme de travail et budget (PTB)	24 % (2024)	10,7 %	Amélioration de l'efficacité des recrutements, de la gestion prévisionnelle des effectifs et de l'évaluation du renouvellement

Objectif stratégique	Mesure/indicateur de performance clé	Niveau de référence	Cible	Résultats
3	Délai de recrutement: nombre de jours entre la publication de l'avis de vacance de poste et la sélection d'un candidat ou d'une candidate pour des postes de la catégorie du cadre organique financés par le PTB	228 jours (2024)	120 jours	Amélioration de la productivité, de l'efficacité du processus de recrutement et de la gestion prévisionnelle des effectifs et sélection de candidats plus expérimentés (et donc amélioration de l'image de l'Organisation)
3	Pourcentage de postes vacants que l'on cherche à pourvoir (publication d'avis de vacance, etc.) parmi les postes de la catégorie du cadre organique financés par le PTB		80 %	L'Organisation cherche activement à répondre aux besoins en personnel. Des efforts de recrutement sont faits rapidement lorsqu'un poste devient vacant.
3	Parité femmes-hommes dans les catégories du cadre organique et supérieures: - P-1 à P-5 d'ici 2024 - D-1 et classes supérieures d'ici 2026	P-1 à P-5: 48 % D et catégories supérieures: 27 % (2024)	Parité atteinte et maintenue	Améliorer la représentation des femmes et promouvoir un lieu de travail inclusif
3	Représentation géographique: pourcentage de pays représentés de façon équitable parmi les postes de la catégorie du cadre organique financés par le PTB	73 % (2024)	75 % ou plus	En savoir plus sur la représentation géographique dans l'Organisation et prendre des décisions fondées sur des données pour améliorer la représentation des différentes régions
4	La FAO dispose de politiques, de processus et de procédures efficaces pour lutter contre le harcèlement et les autres comportements inacceptables.	74 % (2024)	70 % des personnes interrogées sont d'accord (d'accord ou entièrement d'accord)	Mesurer l'efficacité des politiques et procédures de l'Organisation et prendre des mesures en amont pour créer un environnement de travail plus sûr et plus respectueux
5	Nombre de séances de renforcement des capacités organisées chaque année sur l'utilisation des données relatives aux ressources humaines		sans objet	Mieux exploiter les données relatives aux ressources humaines et donner plus de moyens aux équipes de gestion des ressources humaines
6	Nombre de séances d'information organisées à l'échelle mondiale chaque année sur les prestations de sécurité sociale		Trois séances mondiales Cinq séances pour des pays donnés	Faire en sorte que le personnel soit mieux informé et puisse mieux tirer parti des prestations offertes par les régimes d'assurance médicale

Objectif stratégique	Mesure/indicateur de performance clé	Niveau de référence	Cible	Résultats
7	Nombre de personnes qui lisent en moyenne les articles de l'intranet sur les ressources humaines		sans objet	Mesurer l'efficacité de la stratégie de communication en matière de ressources humaines et prendre des mesures fondées sur des données pour améliorer la consommation de contenus sur les ressources humaines
7	Nombre de visites sur la page de l'intranet consacrée aux ressources humaines		sans objet	Améliorer l'accès aux informations pertinentes sur les ressources humaines et prendre des mesures fondées sur des données pour améliorer la consommation de contenus sur les ressources humaines
8	Nombre d'assemblées générales mondiales organisées chaque année sur les ressources humaines		Quatre assemblées générales par an	Tous les collègues des ressources humaines se consultent, partagent et débattent de la vision, de la stratégie, des orientations clés, des mises à jour, des problèmes et échangent des connaissances.
8	Nombre de réunions mensuelles, y compris téléphoniques, organisées chaque année sur la gestion des ressources humaines		Réunion mensuelle	Les responsables des ressources humaines (siège, CSC, responsables régionaux/équipes régionales) présentent des informations actualisées, échangent des connaissances, conçoivent des solutions et élaborent des orientations stratégiques.
8	Nombre de réunions hebdomadaires de l'équipe de gestion des ressources humaines du siège organisées chaque année		Réunion hebdomadaire	Les responsables des ressources humaines (du siège et du CSC) présentent des informations actualisées, échangent des connaissances, conçoivent des solutions et élaborent des orientations stratégiques.

Annexe 2

Informations actualisées sur l'évaluation du processus de recrutement

60. À sa 202^e session, en novembre 2024, le Comité financier a examiné le document FC 202/6, intitulé *Évaluation du processus de recrutement*, qui présente les conclusions de l'examen réalisé par un prestataire extérieur, l'entreprise Deloitte, des procédures de recrutement de la FAO.

61. L'adéquation entre les recommandations de Deloitte visant à améliorer les procédures de la FAO relatives aux ressources humaines et le projet de stratégie en matière de ressources humaines (2025-2028) témoigne d'une approche unifiée s'agissant de surmonter les difficultés d'ordre organisationnel et d'atteindre les objectifs stratégiques. L'intégration de ces recommandations aux priorités de la FAO concernant les ressources humaines peut être résumée comme suit.

62. L'adéquation entre les recommandations et la stratégie en matière de ressources humaines met en lumière une approche globale et stratégique qui contribue à surmonter les difficultés organisationnelles tout en permettant à la FAO de s'acquitter efficacement de son mandat. Cette analyse montre que les recommandations s'intègrent parfaitement aux priorités relatives aux ressources humaines pour les années à venir, à l'appui d'un lieu de travail moderne, efficace et inclusif.

Rationaliser le processus de recrutement à des fins d'efficience

63. L'une des principales difficultés relevées par Deloitte est que le processus de recrutement est long et complexe. Le délai de recrutement est actuellement de 228 jours en moyenne, soit plus que l'objectif fixé (120 jours), ce qui crée des blocages. Pour y remédier, Deloitte propose de réduire les délais de recrutement en appliquant des solutions novatrices, comme recourir à l'intelligence artificielle pour présélectionner et évaluer les candidats, rassembler les tâches administratives au sein d'une équipe spécifique et offrir des formations ciblées aux responsables des postes et aux membres des jurys.

64. La stratégie en matière de ressources humaines est conforme à ces recommandations, puisqu'elle vise à renforcer l'efficience du recrutement au titre de l'objectif stratégique 3, qui donne la priorité à la réduction des taux de vacance et des délais. Parmi les mesures à prendre pour réaliser des gains d'efficience, on peut citer l'élaboration d'accords sur le niveau de service et d'accords de niveau opérationnel concernant la présélection, ou encore la réduction des délais de présélection, en attribuant des indicateurs de performance clés à chaque étape du processus de recrutement.

65. Il s'agit notamment d'introduire des outils sophistiqués, comme l'intelligence artificielle ou des outils d'analyse de données, pour automatiser les procédures et accroître la transparence. En outre, au titre de l'objectif stratégique 5, l'intégration de solutions axées sur l'intelligence artificielle améliorera le suivi et la communication d'informations en temps réel, ce qui rationalisera le processus décisionnel. L'ensemble de ces initiatives visent à moderniser le processus de recrutement et à favoriser la souplesse et la réactivité des effectifs.

Faire progresser la gestion prévisionnelle des effectifs et la gestion des talents

66. Les conclusions tirées par Deloitte soulignent qu'il importe de créer un cadre de gestion du capital humain intégré et fondé sur les compétences pour faciliter la planification stratégique des effectifs et la gestion des talents. Cette initiative suppose d'intégrer la gestion prévisionnelle des effectifs aux systèmes de gestion des talents et de mettre en place un portail interne de talents pour garantir que les ressources sont utilisées avec efficacité et souplesse.

67. La stratégie de la FAO en matière de ressources humaines intègre ces éléments au titre de l'objectif stratégique 1, qui concerne la planification des effectifs. Cette approche signifie qu'il faut remédier aux manques de compétences, aligner les priorités de dotation en personnel sur les priorités organisationnelles et mettre en œuvre des initiatives de planification de la relève. L'objectif stratégique 2 y contribue en favorisant un modèle intégré de gestion des talents qui associe

recrutement, apprentissage et gestion de la performance en un cadre cohérent. En outre, la création d'un système unifié d'information sur les ressources humaines au titre de l'objectif stratégique 5 permettra de relier tous ces efforts et ainsi de coordonner parfaitement la planification et l'acquisition et le perfectionnement des talents.

Améliorer l'efficacité opérationnelle en matière de gestion des ressources humaines

68. Deloitte a également souligné qu'il fallait apporter des améliorations sur le plan opérationnel, notamment en automatisant des flux de travail, en intégrant Taleo à d'autres systèmes et en modernisant le système d'information sur les ressources humaines pour éliminer les pertes d'efficacité. Ces mesures sont essentielles à l'efficacité et à la durabilité des processus de gestion des ressources humaines.

69. La stratégie en matière de ressources humaines vise à remédier à ces difficultés au moyen de l'objectif stratégique 4, qui consiste à simplifier les politiques et les procédures pour donner plus de moyens d'action au personnel et aux administrateurs. En adoptant le modèle du «guichet unique» des ressources humaines (objectif stratégique 8), la FAO vise à améliorer la collaboration et la cohérence dans ses bureaux décentralisés et au siège. En outre, l'objectif stratégique 5 met l'accent sur l'adoption d'outils numériques sophistiqués et sur l'automatisation au moyen d'un système d'information unifié sur les ressources humaines, en vue d'améliorer la fiabilité des données, de rationaliser les activités et de permettre une prise de décisions en amont. L'ensemble de ces initiatives permettent d'aligner les activités relatives aux ressources humaines sur les objectifs stratégiques plus généraux de l'Organisation.

Favoriser la collaboration et le bien-être

70. Le bien-être du personnel et la création d'un environnement de travail respectueux étaient des éléments centraux des recommandations formulées par Deloitte. Ces facteurs sont indispensables pour atténuer les risques opérationnels et instaurer une culture organisationnelle collaborative et productive.

71. La stratégie en matière de ressources humaines tient compte de ces aspects au titre de l'objectif stratégique 6, qui donne la priorité à un environnement de travail juste et inclusif. Les initiatives relevant de cet objectif consistent notamment à améliorer la collaboration, à promouvoir la santé mentale et le bien-être et à faire en sorte que tous les membres du personnel se sentent valorisés et soutenus. En outre, l'objectif stratégique 7 souligne l'importance de stratégies de communication cohérentes et transparentes si l'on veut instaurer un climat de confiance, sensibiliser le personnel et renforcer l'engagement de la FAO envers un lieu de travail inclusif et respectueux.

Mettre en œuvre un plan d'action intégré

72. La stratégie en matière de ressources humaines établit un plan d'action détaillé et intégré visant à appliquer comme il se doit les recommandations de Deloitte. Au cœur de cette approche, on trouve:

- a) **Un modèle de partenariat proactif pour la gestion des ressources humaines:** Des partenaires de haut niveau au sein des services des ressources humaines joueront un rôle déterminant dans la résolution des problèmes de recrutement, en assurant la planification stratégique des effectifs et en proposant des solutions sur mesure aux administrateurs et aux équipes.
- b) **Des capacités technologiques renforcées:** Des outils sophistiqués, comme l'intelligence artificielle, un système unifié d'information sur les ressources humaines et des solutions d'automatisation, seront mis en place pour améliorer le recrutement, la gestion des talents et la veille opérationnelle.

Conclusion

73. L'adéquation entre les recommandations formulées par Deloitte et la stratégie proposée en matière de ressources humaines met en avant une approche cohérente et tournée vers l'avenir de la modernisation des processus relatifs aux ressources humaines. En tenant compte de ces recommandations, la FAO se place sur la bonne voie pour surmonter ses difficultés opérationnelles, améliorer l'efficacité de ses activités et se doter d'effectifs performants et capables d'atteindre ses objectifs stratégiques. Non seulement elle peut ainsi mieux répondre à ses besoins immédiats, mais elle jette aussi les bases de sa durabilité à long terme et de sa réussite.