



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

F

COMITÉ FINANCIER

Cent soixante-treizième session

Rome (Italie), 12-16 novembre 2018

Gestion des ressources humaines

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

M. Fernando Serván

Directeur

Bureau des ressources humaines

Tél.: +39 06 5705 2299

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.



RÉSUMÉ

- Le Comité financier s'est vu présenter, pour information, les principales réalisations de la FAO dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Les membres du Comité financier sont invités à prendre note des principaux résultats obtenus dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Projet d'avis

- **Le Comité financier a pris connaissance avec satisfaction des principaux résultats obtenus par la FAO dans le domaine de la gestion des ressources humaines durant la période considérée.**

Principales réalisations

1. Suite à la demande formulée par les membres du Comité financier lors de sessions précédentes, les principales améliorations obtenues pendant la dernière période considérée dans le domaine des politiques et de la gestion des ressources humaines sont présentées ci-après. S'agissant des ressources humaines, l'ambition de la FAO continue de reposer sur quatre éléments essentiels, à savoir: i) le recrutement et la formation d'un personnel extrêmement compétent; ii) l'alignement de la gestion des ressources humaines sur les besoins stratégiques et programmatiques de l'Organisation; iii) la prise en compte du fait que la FAO est une institution spécialisée du système des Nations Unies; et iv) l'efficacité accrue des processus et procédures en rapport avec les ressources humaines. Le présent document rend compte des résultats obtenus en fonction de ces éléments essentiels.

Recrutement et formation d'un personnel extrêmement compétent

a) Recrutement du personnel du cadre organique

2. La FAO continue d'intensifier les efforts qu'elle consacre au recrutement des candidats les plus qualifiés de la manière la plus efficace qui soit, en tenant dûment compte de la répartition géographique et de l'équilibre entre les sexes. En particulier, l'Organisation s'est attachée à attirer un éventail plus large de candidats au moyen de campagnes ciblées sur les médias sociaux et de la publication d'avis de vacance de poste dans des réseaux professionnels.

3. S'agissant du recrutement, les activités menées par l'Organisation visent à recenser et à sélectionner les meilleurs candidats disponibles à l'échelle mondiale, en faisant en sorte qu'ils possèdent les qualifications et les compétences fondamentales attendues à la FAO, ainsi que des capacités d'encadrement. Les nouvelles recrues concourent ainsi aux travaux de l'Organisation, renforcent ses capacités techniques et contribuent à l'exécution de ses programmes. S'agissant de la formation universitaire et des connaissances linguistiques des candidats, on trouvera dans le tableau 1 des données sur le profil des candidats retenus.

Tableau 1 – Titres universitaires et connaissances linguistiques des candidats retenus en 2016, 2017 et 2018

	2016		2017		2018 (octobre)	
	#	%	#	%	#	%
Candidats titulaires d'un doctorat	71	30 %	42	33 %	54	30 %
Candidats titulaires de deux masters	55	23 %	25	20 %	35	20 %
Candidats connaissant trois langues ou plus (niveaux B et C)	39	16 %	23	18 %	52	29 %
<i>Nombre total de nominations</i>	239		129		180	

4. Les nouveaux comités de sélection du personnel du cadre organique (PSSC), mis en place en 2015, ont permis d'améliorer la transparence du recrutement, de faire participer plus directement les unités concernées et de réduire les délais. Onze comités décentralisés (un par département ou région) ont en effet remplacé le précédent comité centralisé, auquel ne participaient pas les unités qui recrutaient et dont les membres étaient nommés au niveau central par les organismes représentant le

personnel. Y participent directement les cadres hiérarchiques responsables du recrutement, un représentant du Bureau des ressources humaines et un membre élu par le personnel du département concerné, sous l'autorité d'un président issu de ce même département.

5. La durée totale du processus de sélection correspond au temps écoulé entre la clôture de l'avis de vacance de poste et la décision de nomination. L'Organisation suit actuellement les données globales car les différentes phases du processus de recrutement sont gérées à l'aide de divers instruments, certaines au moyen du système de recrutement informatisé iRecruitment et la plupart via courrier électronique. Au début de l'année prochaine, la FAO commencera à suivre toutes les différentes phases du processus de recrutement en utilisant les fonctions supplémentaires de la nouvelle plateforme de recrutement, qui sera disponible en 2019. L'Organisation pourra ainsi recenser d'éventuels goulets d'étranglement et les points susceptibles d'être améliorés.

6. Les fichiers de candidats présélectionnés sont l'un des moyens que les organisations peuvent utiliser pour accélérer le processus de recrutement et en améliorer l'efficacité. Le Corps commun d'inspection (CCI) a évalué l'utilisation de ces fichiers en 2012 et a suggéré que «[d]es fichiers/réserves de candidats présélectionnés [soient] établis en fonction des besoins organisationnels de recrutement pour des catégories de postes et des groupes professionnels spécifiques, selon qu'il convient, de façon à accélérer le processus de sélection»¹.

7. Le fichier relatif aux postes du cadre organique contient une liste de candidats qui ont été considérés comme qualifiés pour un poste particulier par le comité chargé de l'entretien, mais qui n'ont pas été sélectionnés pour occuper ce poste. Il permet à l'Organisation de conserver une trace des candidats qui ont déjà passé avec succès le processus standard de sélection par mise en concurrence et, ainsi, de disposer d'une réserve de talents susceptibles d'être engagés ultérieurement, ce qui se traduit par des gains de temps et par des économies de ressources. Les bureaux recruteurs peuvent recommander d'utiliser le fichier pour pourvoir un poste vacant sans passer par la publication d'un avis de vacance de poste, ni répéter le processus de sélection.

8. À partir de 2016, la FAO a intensifié le recours aux fichiers, en tant qu'instrument à l'appui des efforts de recrutement de l'Organisation. En 2017, à la suite d'une consultation des organismes représentant le personnel, la FAO a élaboré une définition du fichier précisant clairement son objet et son fonctionnement, qui a été insérée dans la version révisée des directives relatives au recrutement du personnel du cadre organique. La proportion de postes inscrits au budget du Programme de travail et budget (PTB) pourvus au moyen du fichier est passée de 4 pour cent en 2015 à 38 pour cent en 2016 et 51 pour cent en 2017.

b) Programme des cadres associés

9. La FAO continue de collaborer avec des États Membres dans le cadre du Programme des cadres associés afin d'offrir une formation structurée aux ressortissants de différents pays. Ces cadres, qui participent à des activités de coopération internationale, ont la possibilité d'utiliser leur spécialisation technique sous la supervision d'un fonctionnaire expérimenté de l'Organisation.

¹ Le recrutement du personnel dans les organismes des Nations Unies: analyse comparative et cadre de référence (JIU/REP/2012/4). Les implications sont les suivantes: a) les fichiers/réserves contiennent les références des candidats évalués qui ont été recommandés pour un poste vacant spécifique ou dans le cadre d'un appel de candidatures, mais qui n'ont pas encore été sélectionnés; b) les gestionnaires de fichier s'assurent de la disponibilité des candidats et de l'opportunité de leur maintien dans le fichier, de façon à pouvoir répondre aux attentes des responsables du recrutement; c) les bases de données correspondantes sont tenues à jour et faciles à utiliser; et d) les systèmes de fichier/réserve font l'objet d'une évaluation périodique et les résultats contribuent à l'amélioration du processus.

10. Bien que le nombre de partenaires donateurs ait légèrement baissé en 2018, passant de 15, en janvier, à 14, en octobre, l'Organisation a recruté 17 cadres associés, soit 54 pour cent de plus qu'en 2017. Le recrutement de dix cadres supplémentaires est en cours, huit grâce à des financements du Conseil chinois des bourses et deux grâce à des financements de l'Allemagne.

Tableau 2 – Évolution du Programme des cadres associés en 2016, 2017 et 2018

	Nombre de partenaires donateurs	Nombre de cadres associés recrutés
2016	15	43
2017	15	43
2018	14	54 (prévision)

11. Un examen du Programme des cadres associés est en cours afin d'en améliorer l'impact mondial. En particulier, la FAO s'emploie à lancer un appel mondial à propositions pour des postes couvrant les principaux domaines prioritaires de l'Organisation. L'objectif est d'attirer des cadres associés qualifiés et spécialisés dans les domaines techniques les plus demandés, de les intégrer aux principaux programmes et projets de la FAO et de renforcer les capacités techniques de l'Organisation dans différents lieux d'affectation.

c) Programme des jeunes cadres

12. Le Programme des jeunes cadres est un programme structuré et coordonné de manière centralisée, qui comporte un processus de recrutement rationalisé. Il permet à l'Organisation de recruter des jeunes cadres motivés et de talent pour une durée déterminée et de mettre à profit leurs compétences et leurs connaissances pendant la durée de leur affectation. C'est un mécanisme actif qui consiste à recruter des cadres au niveau de la classe P-1, principalement conçu pour attirer des candidatures de femmes et de jeunes de pays non représentés ou sous-représentés.

13. Le Programme des jeunes cadres aide l'Organisation à rajeunir ses ressources humaines moyennant la création d'une réserve de jeunes cadres qui seront prêts à être engagés à l'avenir. Leurs profils très techniques pourraient contribuer à la réalisation du mandat de la FAO dans certains domaines spécialisés. Le Programme des jeunes cadres est principalement conçu de manière à former les jeunes cadres sélectionnés, renforcer leurs capacités et, à la fin de leur période de service, retenir ceux qui auront fait preuve des meilleures compétences au sein de la FAO. Le Programme des jeunes cadres vise également à aider l'Organisation à favoriser la parité hommes-femmes et l'équilibre géographique parmi les membres du personnel du cadre organique.

14. Afin d'adapter le recrutement des jeunes cadres aux besoins de l'Organisation, un appel à manifestation d'intérêt pour des postes de jeunes cadres a été lancé en avril 2018. L'objectif de l'appel était d'enrichir le fichier du Programme des jeunes cadres avec des candidats qualifiés, principalement dans les domaines prioritaires suivants:

- agroécologie;
- résistance aux antimicrobiens;
- changement climatique;
- sécurité alimentaire et nutrition;
- initiative «Un monde, une santé».

15. L'appel a suscité un grand intérêt et a attiré un large éventail de candidats: la FAO a reçu 1 753 candidatures (972 femmes et 781 hommes). L'Organisation a retenu les candidats les plus intéressants, qui ont passé un entretien, et, à l'issue des processus de sélection, 38 d'entre eux ont été

intégrés dans la réserve des jeunes cadres, à savoir 28 femmes et 10 hommes issus de pays non représentés ou sous-représentés, aux profils couvrant différents domaines de spécialisation.

16. En septembre 2018, quatre postes vacants de jeunes cadres ont été pourvus, ce qui a permis de renforcer les capacités techniques des régions dans lesquelles les jeunes cadres recrutés ont été affectés. En particulier, l'Organisation a recruté en Asie deux experts auxiliaires, le premier dans le cadre de l'initiative «Un monde, une santé», le second dans le domaine de la résistance aux antimicrobiens. En Amérique latine, la priorité a été donnée au domaine de l'agroécologie; en Afrique, au renforcement du domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

17. Grâce à la réserve de jeunes cadres, l'Organisation sera en mesure de pourvoir d'autres postes, dès qu'ils seront vacants, avec des candidats très qualifiés, ce qui lui permettra de gagner du temps et d'économiser des ressources.

d) Recrutement d'agents des services généraux

18. S'agissant du recrutement des agents des services généraux, l'Organisation continue de suivre une nouvelle approche, qui consiste à en élargir l'accès, qui était auparavant restrictif, lorsque tous les recrutements se faisaient en interne et qu'il était impossible de présenter une candidature externe. Depuis 2015, le recrutement du personnel des services généraux au Siège et dans les bureaux régionaux est réalisé au moyen d'appels mondiaux. La FAO peut ainsi recruter les meilleurs candidats possibles, des candidats au bagage divers, recrutés sur le marché mondial du travail et adaptés à une organisation internationale du système des Nations Unies telle que la FAO.

19. Par l'intermédiaire des appels mondiaux, l'Organisation reçoit des candidatures aussi bien internes qu'externes, qui sont sélectionnées en tenant compte des conditions minimales à remplir pour les postes des services généraux. Les candidats externes doivent aussi passer des tests en ligne qui permettent de vérifier leurs compétences de secrétariat/travail de bureau et leurs connaissances linguistiques. À l'issue de cette phase, le fichier des candidats ayant les qualifications requises pour occuper des postes d'agent des services généraux (fichier des services généraux) contient uniquement des candidatures idoines. Le Comité de sélection du personnel des services généraux (GSSC) peut alors le consulter afin de sélectionner les candidats qui passeront un entretien pour pourvoir un poste particulier. Grâce à l'utilisation de ce fichier, l'Organisation a réduit les délais de recrutement des agents des services généraux en réalisant toutes les activités de sélection et tous les tests au début du processus et en permettant aux responsables du recrutement de commencer les entretiens dès que le Comité de sélection (GSSC) est constitué. Les procédures révisées ont permis non seulement d'accélérer le processus de sélection et de réduire considérablement les délais de recrutement, mais aussi d'instaurer une plus grande transparence et plus de compétition, et de ce fait d'obtenir plus de diversité et d'engager des candidats très qualifiés.

20. Dans le cadre de l'appel mondial réalisé en 2018 au Siège, 61 pour cent des candidatures reçues ont été présentées par des candidats externes et, après la phase de sélection, le fichier des services généraux comprenait 42 pour cent de candidats externes. Les candidats présents dans le fichier 2018 des services généraux sont de 79 nationalités différentes, ce qui confirme la réussite de l'approche adoptée s'agissant de la diversification géographique du recrutement des agents des services généraux.

21. Au total, de janvier à octobre 2018, 29 candidats ont été recrutés à des postes des services généraux au Siège et 11 d'entre eux (40 pour cent) étaient des candidats externes. Parmi ces 11 candidats externes, cinq venaient d'Italie et un de chacun des six pays suivants: Espagne, Kirghizistan, Mexique, Tadjikistan, Tunisie et Uruguay.

Tableau 3 – Données relatives au fichier des services généraux à Rome depuis 2015

	Nombre de pays représentés dans la liste	Nombre de candidats internes recrutés	Nombre de candidats externes recrutés	Nombre de nationalités des candidats externes recrutés
2015	57	13	2	2
2016	73	25	11	6
2017	68	15	5	3
2018	79	17	10	6

e) Rajeunissement des effectifs

22. Comme indiqué précédemment, des efforts sont consentis afin de recruter des candidats à fort potentiel dans le cadre du Programme des jeunes cadres et du Programme des cadres associés. Néanmoins, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour retenir davantage les jeunes cadres et les cadres associés qui auront donné satisfaction, sur la base de l'évaluation de leurs résultats.

23. Outre ces programmes, l'Organisation recense, en cas de besoin, des fonctionnaires du cadre organique de classe P-1 et les affecte à divers domaines techniques, dans différents départements du Siège et différents bureaux régionaux. Ces nouveaux jeunes cadres contribuent à rajeunir les effectifs et à revitaliser les connaissances techniques de la FAO.

24. En parallèle, la FAO a renforcé la politique d'emploi des retraités du système des Nations Unies afin que l'emploi de cette catégorie de personnel ne soit qu'une mesure temporaire fondée sur des besoins spécifiques et raisonnables et liée en général à une transmission de connaissances aux nouveaux membres du personnel. Cette politique prévoit que l'emploi d'anciens membres du personnel des classes D-1 ou de rang supérieur soit approuvé par le Directeur général. Les changements mis en œuvre évitent que l'emploi de retraités ait une incidence négative sur le rajeunissement des effectifs et sur le renouvellement des cadres.

f) Fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national

25. L'Organisation met à profit les connaissances et l'expérience des assistants des représentants de la FAO. Elle nomme certains d'entre eux représentants de la FAO dans d'autres pays, ce qui permet de mettre leur expertise au service de ces pays et de fournir des moyens à l'appui de la coopération Sud-Sud. Cette approche offre des perspectives de carrière aux fonctionnaires recrutés sur le plan national qui ont obtenu de bons résultats et ont une connaissance approfondie des activités de l'Organisation.

26. La FAO a commencé à mettre en pratique cette approche en 2016 avec la nomination de deux fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national à des postes de représentants de la FAO; et un autre a été nommé en 2017. Compte tenu des bons résultats obtenus, la FAO a mis en œuvre cette approche de manière plus structurée en 2018 et a sélectionné quatre fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national pour qu'ils occupent des postes de représentants de la FAO dans différentes régions.

g) Programme de mobilité géographique

27. Le Programme de mobilité géographique est une initiative institutionnelle qui reflète la nature fondamentale de la FAO en tant qu'organisation internationale de développement, et l'une des principales initiatives d'adaptation des programmes et projets de l'Organisation face à un contexte

mondial en constante évolution. Comme indiqué dans le rapport du CCI sur la mobilité du personnel au sein du système des Nations Unies, «[i]l est également reconnu que la mobilité du personnel est essentielle pour constituer une fonction publique internationale aux compétences multiples, plus polyvalente et expérimentée, capable à la fois de répondre aux exigences des programmes du Siège et de s'acquitter de missions complexes sur le terrain, aidant ainsi l'Organisation à accroître sa capacité d'adaptation et de réaction»².

28. Ces dernières années, la FAO a intensifié ses efforts en vue de renforcer le Programme de mobilité géographique. L'Organisation prévoit ainsi un examen annuel de la mobilité du personnel depuis 2014. Auparavant, la mobilité géographique était facultative, concernait un petit nombre de cas et il n'existait pas de politique cohérente dans ce domaine. En 2014, la politique de mobilité géographique obligatoire du personnel a été adoptée eu égard au caractère international de la FAO et en vue d'oxygéner l'Organisation. En 2017, elle a été encore affinée à l'issue d'un débat en interne et d'une consultation des organismes représentant le personnel.

29. Pour faire en sorte que l'Organisation dispose d'un corps mondial de fonctionnaires adaptables, polyvalents et aux compétences variées, le Programme de mobilité géographique vise 75 mutations au titre de la mobilité par exercice biennal.

30. Depuis 2014, le nombre de mutations au titre de la mobilité a progressé: on est passé de 22 mutations en 2014 à 34 en 2015 et 62 mutations sont maintenant prévues pour 2018, comme on peut le voir dans le tableau 4. Un accroissement important des mutations effectivement réalisées au titre de la mobilité est visible de l'exercice biennal 2014-2015 à l'exercice biennal 2016-2017, leur nombre passant de 56 à 92. Il faut toutefois noter que 104 mutations ont été approuvées au titre de la mobilité en 2016-2017 et que certaines d'entre elles n'ont pas pu être mises en œuvre pour des raisons opérationnelles ou individuelles signalées par le personnel.

Tableau 4 – Nombre de mutations effectives au titre de la mobilité, par année

Année	Nombre de mutations au titre de la mobilité
2014	22
2015	34
2016	43
2017	49
2018	37 (chiffre arrêté au mois d'octobre)

31. Depuis 2014, 115 membres du personnel ont été mutés du Siège vers les bureaux décentralisés, ce qui a permis d'améliorer les capacités techniques de l'Organisation sur le terrain et d'appuyer les programmes et projets de la FAO au niveau local. Comme pour les différents domaines de spécialisation, on trouvera dans le tableau 5 le nombre de fonctionnaires qui ont participé au Programme, par domaine technique.

² Mobilité du personnel au sein du système des Nations Unies (JIU/REP/2006/7).

Tableau 5 – Mutations par domaine technique depuis 2014

Départements techniques	Nombre de mutations
Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs (AG)	27
Bureau du Directeur général adjoint (climat et ressources naturelles) (DDN)	11
Bureau du Directeur général adjoint (Programmes), y compris les équipes de la Division des partenariats et de la coopération Sud-Sud (DPS) et celles chargées de la coopération technique et des programmes stratégiques	33
Département du développement économique et social (ES)	32
Département des pêches et de l'aquaculture (FI)	17
Département des forêts (FO)	11
Bureaux situés au niveau supérieur de l'Organisation	20
Bureau du Directeur général adjoint (Opérations), y compris le Bureau d'appui aux bureaux décentralisés (OSD), la Division de l'informatique (CIO) et le Département des services internes (CS)	32

32. Les mutations entre le Siège et les bureaux régionaux permettent à l'Organisation de diffuser les connaissances et de concrétiser le principe d'une «FAO unie». Au cours de la période 2016-2018, 19 fonctionnaires ont été transférés au Bureau régional pour l'Afrique et 14 ont quitté celui-ci pour d'autres lieux d'affectation. S'agissant des autres bureaux régionaux, les chiffres sont les suivants: 22 arrivées et 7 départs en ce qui concerne le Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale, 17 arrivées et 8 départs pour le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, 5 arrivées et 5 départs au Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord et 23 arrivées et 9 départs s'agissant du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique.

33. Le Programme de mobilité géographique offre aussi aux membres du personnel la possibilité d'améliorer leurs perspectives de carrière et de renforcer leurs compétences professionnelles. Depuis 2014, 12 membres du personnel ayant participé au Programme de mobilité géographique ont été promus à des postes d'une classe supérieure.

34. Grâce au Programme de mobilité géographique, les membres du personnel en poste dans des lieux d'affectation difficiles ont la possibilité d'être mutés, ce qui permet de réduire leur temps passé dans les lieux d'affectation des catégories B, C, D et E. Depuis 2014, sept fonctionnaires ont été transférés d'un lieu d'affectation difficile à un autre lieu d'affectation.

35. L'Organisation participe aussi au programme des doubles carrières, dans le cadre de la mobilité du personnel des Nations Unies, afin d'aider les fonctionnaires et leur famille lors d'une réaffectation. Elle a en outre déjà adopté de nombreuses mesures proposées dans les directives approuvées visant à instaurer un environnement favorable dans le système des Nations Unies quant à la mobilité géographique. Ces mesures permettent aux membres du personnel ayant des charges de famille de planifier leur déplacement par rapport au calendrier scolaire et d'améliorer la politique relative à l'emploi des conjoints.

36. Le Programme de mobilité géographique a été récemment révisé grâce aux observations des responsables (sous-directeur généraux, sous-directeur généraux/représentants régionaux et directeurs généraux adjoints), afin de recenser des améliorations et des mesures supplémentaires qui pourraient contribuer au Programme ces prochaines années. Les modifications ont été intégrées dans le Programme 2019.

h) Vacances de postes du cadre organique

37. L'Organisation demeure d'avis qu'il est indispensable de maintenir un certain degré de souplesse s'agissant du taux de vacance des postes du cadre organique, de sorte que la mise en œuvre du Programme de travail et budget 2018-2019 puisse être adaptée de manière dynamique à de nouvelles circonstances et à de nouvelles priorités.

38. Il est important de noter que, tout en maintenant une certaine souplesse dans les taux de vacance de postes du cadre organique, l'Organisation continue de veiller tout particulièrement à ce que les postes essentiels, critiques et sensibles soient pourvus.

39. La FAO s'efforce aussi de maintenir le taux de vacance de poste à un niveau stable, inférieur à 15 pour cent, non seulement au niveau de l'Organisation mais aussi dans chaque département et dans chaque bureau régional. Ces objectifs sont atteints grâce à une planification efficace des effectifs qui tient compte des vacances de postes prévues du fait de départs à la retraite, de démissions ou de mutations.

40. Au 25 octobre 2018, le taux de vacance de poste était de 15,0 pour cent pour l'ensemble de l'Organisation, de 14,1 pour cent au Siège et de 16,6 pour cent dans les bureaux décentralisés. La situation du taux de vacance de poste par département figure à l'annexe I. Compte tenu du fait que 34 processus de sélection sont en cours et que nombre d'entre eux sont dans leur phase finale, l'Organisation prévoit que le taux de vacance de poste s'établira à 14,3 pour cent à la fin du mois de novembre 2018.

i) Renforcement des services linguistiques

41. L'Organisation a intensifié ses efforts visant à pourvoir tous les postes vacants au sein des services linguistiques. Au mois d'octobre 2018, elle a engagé un traducteur russe de la classe P-4 et deux traducteurs chinois de la classe P-3. Des processus de sélection sont en cours s'agissant du recrutement d'un traducteur français de la classe P-4 et d'un interprète en chef P-5. Ces postes seront pourvus avant la fin de l'année, ce qui permettra d'assurer une dotation en personnel complète des services linguistiques.

42. Conformément aux efforts consentis afin de représenter pleinement toutes les langues des Nations Unies dans les activités de l'Organisation, la FAO prend des mesures pour que les avis de vacance de poste soient disponibles dans toutes les langues sur la nouvelle plateforme de recrutement. La priorité est donnée aux avis de vacance de poste relatifs aux postes au niveau local afin de faciliter leur diffusion. Dans un deuxième temps, l'Organisation procédera rapidement à la traduction et à la publication des autres avis de vacance de poste.

j) Stagiaires, volontaires et chercheurs invités

43. Le Programme mondial de la FAO relatif aux stagiaires, aux volontaires et aux chercheurs invités a été refondu en juillet 2017. Les objectifs sont les suivants:

- diversifier la participation, en particulier en provenance des pays du Sud et des États Membres non représentés ou sous-représentés;
- tirer parti du programme, en tant que plateforme exclusive en faveur de l'engagement des jeunes à l'appui des activités de l'Organisation visant à libérer le monde de la faim et de la malnutrition;
- appuyer le renforcement des capacités locales et régionales en favorisant les affectations dans les bureaux décentralisés.

44. Depuis le lancement du programme, 354 jeunes de 90 pays ont été nommés dans 66 lieux d'affectation en 2017. En 2018 (au 1^{er} octobre), 321 participants de 79 pays ont été nouvellement recrutés. Leur âge moyen était de 27 ans et 67 pour cent d'entre eux étaient des femmes. Sur ces 321 participants, 60 venaient de pays non représentés ou sous-représentés et 35 pour cent ont été affectés au sein de bureaux décentralisés. De plus en plus de collaborateurs très performants sont retenus par l'Organisation en tant que jeunes talents à former.

45. Afin de rendre le programme encore plus inclusif, 20 jeunes autochtones ont été recrutés dans le cadre d'une initiative interne et 55 pour cent d'entre eux ont été affectés au sein des bureaux décentralisés. La mise en place d'une nouvelle initiative conjointe avec le FIDA, des organisations non gouvernementales (ONG) et le milieu universitaire est en cours afin d'offrir plus d'opportunités aux jeunes autochtones, en particulier les femmes.

46. Les possibilités de financements externes de stagiaires, de volontaires et de chercheurs invités sont en pleine expansion: 30 nouveaux accords de partenariat avec des universités, des gouvernements, des ONG, le Programme des volontaires des Nations Unies et le secteur privé ont été officialisés en 2017-2018.

Alignement de la gestion des ressources humaines sur les besoins stratégiques et programmatiques de l'Organisation

a) Stratégie de renforcement des capacités et d'apprentissage ciblé

47. L'Organisation met en œuvre une stratégie d'apprentissage qui repose sur une analyse précise des besoins en formation parmi le personnel et sur une sélection appropriée des modalités de formation.

48. Pour répondre à ces besoins, la FAO concentre ses activités de renforcement des capacités sur cinq domaines principaux:

- La formation administrative, intensifiée conformément aux recommandations issues des vérifications internes, qui a pour but de faire mieux connaître les procédures et systèmes internes de la FAO et d'accroître les capacités opérationnelles du personnel dans l'exercice de ses fonctions, en particulier dans les bureaux décentralisés;
- La formation à la gestion axée sur les résultats (définition du concept, moyens d'atteindre les résultats attendus et cadre stratégique);
- La formation technique, dont l'objectif est de consolider les compétences techniques du personnel et d'actualiser ses connaissances en fonction des évolutions;
- La formation linguistique, qui vise à améliorer les capacités du personnel dans les langues officielles de la FAO;
- Le développement personnel, qui comprend des formations destinées à améliorer les compétences générales et des guides pratiques sur l'organisation des carrières.

49. Au cours des derniers mois, pour donner suite aux recommandations issues des vérifications internes, la FAO s'est efforcée de définir, d'élaborer et de dispenser des formations spécifiques afin de renforcer l'utilisation des fonctions du système mondial de gestion des ressources (GRMS), d'approfondir la connaissance des domaines liés à la gouvernance comme le contrôle interne et la lutte contre la fraude et la corruption, et de sensibiliser le personnel à la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir.

50. Par ailleurs, la FAO revoit l'organisation des cours de langue en vue de proposer des formations à l'ensemble des membres du personnel et de favoriser le multilinguisme sur le lieu de travail. Elle continue également de proposer des cours de langue en ligne à l'intention du personnel en poste sur des lieux d'affectation où l'accès aux formations linguistiques est limité.

51. En ce qui concerne la sélection de modalités de formation appropriées, l'Organisation suit une approche qui privilégie l'utilisation de cours de formation en ligne et les partenariats avec les universités. Elle a prévu d'élaborer, en partenariat avec des universités, un nouveau cours d'apprentissage mixte sur le thème de l'«Agroécologie au service des objectifs clés de la FAO». Cette approche lui permettra de bénéficier de la collaboration de spécialistes de ce type de formation.

52. Comme l'indique le tableau 6, la FAO renforce actuellement son offre de formation en ligne afin d'encourager l'utilisation de cette modalité qui offre un bon rapport coût-efficacité et d'inverser la tendance en ce qui concerne le nombre de cours dispensés sur place et en ligne. En 2015, sur l'ensemble des cours qu'il a suivis, le personnel n'a opté que dans 29 pour cent des cas pour des cours en ligne; en 2017, ce chiffre est passé à 58 pour cent. Les cours en ligne permettent à l'Organisation de toucher tous les membres du personnel, quel que soit leur lieu d'affectation, et de ne pas réengager des dépenses chaque année pour les mêmes cours.

53. On a constaté une augmentation considérable des formations en ligne en 2018 (13 837 sessions, contre 4 687 en 2017), due en partie au fait que la FAO a récemment mis en place deux formations en ligne obligatoires – sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir et sur l'égalité des sexes. Conséquence directe de la progression des formations en ligne, le nombre de demandes de cours sur place est passé de 3 396 à 2 025.

Tableau 6. Formations suivies par le personnel en 2015, 2016, 2017 et 2018 (jusqu'en octobre), par domaine et modalité

		2015		2016		2017		2018	
		P	GS	P	GS	P	GS	P	GS
En ligne	Administration/ gestion axée sur les résultats/ domaines techniques	743	683	1 337	1 160	2 026	1 114	6 652	5 156
	Langues	-	-	38	7	19	0	32	10
	Développement personnel	386	558	767	983	675	853	867	1 120
Sur place	Administration/ gestion axée sur les résultats/ domaines techniques	1 567	1 134	1 453	648	942	703	564	164
	Langues	707	534	465	527	585	507	539	529
	Développement personnel	1 385	510	425	379	330	329	141	88

P: fonctionnaires du cadre organique – GS: agents des services généraux

54. Par ailleurs, la FAO élabore des formations dans les nouveaux domaines prioritaires, afin d'aider les membres de son personnel à accroître leurs connaissances et leurs compétences techniques, conformément aux demandes des parties prenantes et des acteurs de la scène internationale.

55. En ce qui concerne les consultants, la FAO met actuellement en place, par l'intermédiaire de la nouvelle plateforme de recrutement, un rapport d'évaluation en ligne sur la qualité des prestations fournies. Cet outil lui permettra de mieux structurer l'évaluation des résultats des consultants et de relier cette activité à une stratégie d'apprentissage ciblée.

56. La FAO va procéder à une analyse des rapports d'évaluation afin de mettre en évidence les besoins communs en matière de formation et d'élaborer des modalités de formation et d'apprentissage spécifiquement destinées à renforcer les capacités des consultants. Les objectifs sont de renforcer la qualité de leurs travaux et produits, et de leur offrir des possibilités supplémentaires d'évolution de carrière.

b) Gestion des postes

57. La FAO poursuit ses efforts de renforcement de l'efficacité administrative en instaurant des procédures opératoires innovantes et en faisant un usage plus intensif des nouvelles technologies. Cette approche l'a conduite à revoir également la structure de ses effectifs. À partir de 2010, le rapport entre les fonctionnaires du cadre organique et des services généraux (appelé «rapport G/P») s'est considérablement modifié: entre 2010 et 2018, on est passé de 1,3 à 0,9 poste des services généraux pour 1 poste du cadre organique grâce à l'amélioration des technologies de l'information et à la simplification des procédures, lesquelles ont par ailleurs permis de diminuer les dépenses d'administration.

Tableau 7. Rapport G/P des postes inscrits au PTB, par lieu d'affectation et par an³

	31 déc.								1 ^{er} oct. 2018
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Tous lieux d'affectation confondus	1,3	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1	1	0,9	0,9
Siège	1	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7
Bureaux décentralisés	1,9	1,8	1,7	1,7	1,5	1,5	1,3	1,2	1,1

58. Un autre chiffre important concernant la structure des postes de l'Organisation est la moyenne des classes des postes du cadre organique. Dans le cadre des mesures prises pour recruter davantage de jeunes cadres, une partie des postes de cadre de haut niveau devenant vacants a été reclassée en postes de classe inférieure, conformément à la recommandation du Corps commun d'inspection des Nations Unies⁴, et la moyenne des classes des postes du cadre organique inscrits au PTB est passée de 3,9 en 2012 à 3,7 en 2018.

La FAO en tant qu'institution spécialisée du système des Nations Unies

a) Prendre les mesures voulues et suivre les progrès accomplis pour atteindre les objectifs de représentation géographique de l'Organisation

59. Dans ses décisions en matière de recrutement, la FAO s'est toujours fondée sur le critère de mérite, afin de sélectionner les candidats les plus qualifiés; parallèlement, conformément aux orientations données par les organes directeurs, elle a continué de veiller à respecter une représentation géographique équitable des États Membres. L'Organisation maintient comme critères de sélection essentiels les compétences et l'efficacité technique, mais donne la priorité au recrutement de personnel selon une répartition géographique aussi large que possible, en s'efforçant de choisir des candidats de pays non représentés ou sous-représentés.

60. Grâce aux efforts constants déployés dans ce domaine, il a été possible de réduire considérablement le nombre de pays non représentés, sous-représentés et surreprésentés au sein du Secrétariat et d'accroître de ce fait le nombre de pays équitablement représentés. À l'issue des nouveaux recrutements⁵, le pourcentage de pays non représentés, sous-représentés et équitablement représentés était respectivement de 8,8 pour cent, 3,6 pour cent et 86,1 pour cent.

61. Afin de fournir des données plus détaillées au Comité, l'Organisation a élaboré un Plan d'action pour une répartition géographique équitable et pour la parité hommes-femmes au sein du personnel de la FAO (FC 173/10). Ce plan d'action indique le cadre institutionnel, les principales évolutions et les mesures définies par l'Organisation pour parvenir à une répartition géographique équitable et à une parité hommes-femmes au sein de son personnel.

³ Seuls les membres du personnel nommés pour une durée déterminée ou indéterminée à des postes prévus au budget ont été pris en compte dans le présent rapport.

⁴ JIU/REP/2007/4 – Structure par âge des ressources humaines des organismes des Nations Unies

⁵ Ces chiffres correspondent aux engagements dont le processus a été achevé (conditions d'emploi déjà signées), mais qui sont associés à une date d'entrée en fonctions postérieure au 25 octobre 2018.

b) Représentation plus équilibrée des hommes et des femmes

62. La FAO reconnaît qu'instaurer une représentation égale des hommes et des femmes au sein de son personnel est un objectif fondamental et une condition indispensable à la réalisation des objectifs de l'ONU. Dans cette optique, elle s'appuie sur les principes de la transparence et du mérite pour les recrutements et les promotions, et cherche à supprimer les obstacles systémiques et culturels qui perpétuent les inégalités dans la représentation des hommes et des femmes et à améliorer les politiques et pratiques qui contribuent à un lieu de travail ouvert et à la lutte contre le harcèlement et la discrimination fondée sur le sexe.

63. La FAO a agi ces dernières années pour améliorer la parité des sexes au sein de ses effectifs. Début 2012, le personnel féminin représentait 36 pour cent des postes du cadre organique. En octobre 2018, grâce aux efforts d'ouverture du recrutement aux établissements professionnels et aux universités dans un certain nombre de pays, ce chiffre est passé à 43 pour cent. Les femmes occupaient 20 pour cent des postes de direction fin 2012; ce pourcentage est désormais de 26 pour cent.

64. Pour parvenir à la parité, l'Organisation a élaboré une stratégie qui est présentée dans le Plan d'action pour une répartition géographique équitable et pour la parité hommes-femmes au sein du personnel de la FAO (FC 173/10). En sa qualité d'organisation spécialisée du système des Nations Unies, elle appuie l'élaboration d'un plan de mise en œuvre adapté au contexte particulier dans lequel elle évolue et aux difficultés spécifiques auxquelles elle est confrontée, suivant ainsi les recommandations exposées dans la stratégie pour la parité des sexes élaborée à l'échelle du système des Nations Unies d'une manière adaptée à sa situation. Ce plan de mise en œuvre devrait permettre de parvenir à la parité au sein des fonctionnaires du cadre organique d'ici à 2022, et d'ici à 2024 pour les postes de direction.

c) Promotion du multilinguisme

65. Les compétences linguistiques des candidats internes et externes sont examinées de près dans le cadre des procédures de sélection et de nomination.

66. En outre, lors de la révision des procédures de sélection des consultants, des titulaires d'accords de services personnels et du personnel du cadre organique recruté pour des contrats de brève durée, un contrôle plus rigoureux du niveau linguistique exigé a été mis en place. Tous les candidats doivent faire la preuve de leurs compétences linguistiques pour être considérés comme qualifiés pour des affectations au sein de la FAO.

67. Au vu de la nécessité pour les membres de son personnel d'obtenir des certificats valables attestant leurs compétences linguistiques, l'Organisation a renforcé les ressources affectées aux examens linguistiques afin de pouvoir accepter un nombre plus important de candidats. Comme l'indique le tableau 8, le nombre de candidats à ces examens a augmenté de 190 pour cent entre 2016 et 2017.

Tableau 8. Données relatives aux examens linguistiques de la FAO

	Nombre de sessions d'examens linguistiques	Nombre de candidats	Nombre de candidats reçus
2016	6	584	338
2017	6	1 696	1 223
2018 (janvier à octobre)	4	1 074	768

68. Les États Membres ont également un rôle crucial à jouer dans l'adoption d'une position clairement définie en matière de multilinguisme, exprimée dans le cadre de leur participation aux organes délibérants des différentes organisations du système des Nations Unies, et dans l'appui de la mise en œuvre de celui-ci. Ils doivent pour cela approuver toutes les mesures d'application qui s'imposent, telles que le renforcement des capacités nationales nécessaires pour porter les programmes de formation linguistique professionnelle aux niveaux requis par les organisations internationales.

Efficacité accrue des processus et procédures de gestion des ressources humaines

a) Mise en place de la nouvelle plateforme de recrutement

69. Depuis octobre 2017, tous les avis de vacance de poste et tous les processus de sélection connexes des catégories suivantes sont gérés au moyen de la nouvelle plateforme de recrutement (Taleo): agents des services généraux, fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national, personnel de projet recruté sur le plan national, consultants, titulaires d'accords de services personnels, stagiaires, volontaires et chercheurs invités. Comme l'indique le tableau 9 ci-dessous, au 1^{er} octobre 2018, 1 007 avis de vacance de poste ont été publiés au total dans Taleo.

Tableau 9. Nombre d'avis de vacance de poste publiés dans Taleo par catégorie au 1^{er} octobre 2018

Catégories	Nombre de demandes
Consultants	544
Accord de services personnels (PSA)	210
Personnel de projet recruté sur le plan national	171
Stagiaires	12
Volontaires	12
Chercheurs invités	2
Total, ressources humaines hors personnel (NSHR)	951
Fonctionnaires recrutés sur le plan national	37
Agents des services généraux	19
Total, ressources humaines (personnel)	56
Total général	1 007

70. Tous les départements du Siège et tous les bureaux décentralisés, y compris les bureaux de pays, utilisent maintenant la nouvelle plateforme de recrutement pour la publication des avis de vacance de poste et les processus de sélection. Précédemment, en particulier au niveau des pays, les avis de vacance de poste étaient publiés sur d'autres sites web que celui de l'Organisation, sans proposer un format et des renseignements uniformisés. Maintenant, tous les bureaux de pays suivent la même procédure pour communiquer l'ouverture d'un poste au recrutement et les candidats peuvent consulter une plateforme unique de la FAO, où sont publiées toutes les annonces. Cette nouvelle

approche permet à l'Organisation d'améliorer ses efforts de communication et de présenter la FAO comme une seule et même organisation aux candidats potentiels.

71. Le 1^{er} octobre 2018, la deuxième phase de Taleo a été lancée avec succès; la plateforme comporte plusieurs évolutions. En particulier, l'Organisation a introduit de nouvelles fonctions visant à améliorer l'efficacité des processus de gestion des ressources humaines grâce au renforcement des capacités d'établissement de rapports et de suivi.

72. La nouvelle plateforme de recrutement permet à la FAO de suivre chaque étape du processus de sélection et d'établir des rapports, depuis la présentation de la candidature jusqu'à la prise de fonction de la personne recrutée, et la cessation de service. Cet outil amélioré permet à l'Organisation de calculer le temps nécessaire pour pourvoir un poste et de repérer précisément d'éventuels goulets d'étranglement. La FAO pourra ainsi introduire des mesures d'ajustement mieux ciblées et spécialement adaptées qui lui permettront de prendre rapidement des mesures pour réduire les retards qui seraient pris.

73. L'Organisation a aussi introduit le rapport d'évaluation en ligne sur la qualité des prestations fournies par les consultants, afin de mieux suivre cette étape importante et de créer une base de données facile d'accès à des fins de gestion des ressources humaines. En particulier, la FAO consultera ces rapports pour élaborer une stratégie d'apprentissage ciblée à l'intention des consultants.

b) Gestion de la performance

74. En avril 2018, l'Organisation a procédé à un examen du Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) afin de recenser des améliorations susceptibles de mieux adapter le système aux exigences de la FAO. L'examen était axé sur une analyse qualitative de la mise en œuvre du PEMS en 2016 et en 2017. L'un des principaux éléments analysés était l'efficacité des plans de travail, qui doivent mettre en relation les compétences techniques du personnel avec des tâches et des résultats spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et limités dans le temps. Il en est ressorti que le processus visant à élaborer de manière efficace les plans de travail permettait à l'Organisation d'évaluer les compétences techniques du personnel sur la base de ses résultats.

75. La FAO a aussi lancé une enquête visant à recueillir les avis du personnel. L'enquête a été élaborée en collaboration avec les organismes représentant le personnel et distribuée en mars 2018 à 2 683 membres du personnel. Plus de 60 pour cent des personnes interrogées ont reconnu, en partie ou totalement, les avantages du PEMS et déclaré que la politique actuelle en la matière définissait clairement le processus, les rôles, les responsabilités et le barème de notation.

76. Sur la base des résultats de l'analyse qualitative et de l'enquête sur le PEMS, un plan d'action a été établi et des activités visant à améliorer encore le système seront mises en œuvre à partir du cycle PEMS 2019. Il s'agit notamment de formations supplémentaires destinées au personnel et à l'encadrement, de l'établissement d'un calendrier annuel pour les trois phases du PEMS, d'améliorations apportées au processus multi-évaluateurs et du renforcement des principales informations relatives à la politique et au processus PEMS au moyen de communications régulièrement adressées au personnel et aux coordonnateurs du PEMS.

77. L'Organisation met aussi au point un programme de récompense et de reconnaissance visant à introduire des récompenses en cas de résultats exceptionnels. L'Organisation a pris contact avec d'autres organismes du système des Nations Unies afin de rassembler des données de référence pertinentes et d'évaluer les différentes approches.

c) Examen du manuel administratif

78. L'Organisation a continué d'actualiser les politiques relatives aux ressources humaines et le manuel administratif de la FAO, afin de les accorder avec les évolutions récentes et les besoins institutionnels.

79. L'un des principaux ajustements récents porte sur la politique relative à l'allocation-logement, afin d'en garantir l'application cohérente et d'éviter que des membres du personnel ayant une situation familiale identique et se trouvant dans le même lieu d'affectation ne reçoivent une allocation-logement différente. La FAO a introduit une méthode de calcul précise de l'allocation-logement, sur la base de trois éléments: l'enquête de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) sur les taux moyens, les taux du marché, et les allocations-logement approuvées pour les membres du personnel ayant une situation familiale identique et se trouvant dans le même lieu d'affectation. Conformément à la recommandation des vérificateurs internes des comptes, l'Organisation a aussi mis en place un mécanisme de contrôle plus cohérent afin d'assurer des niveaux d'allocation-logement raisonnables. Dans le même temps, la FAO, le FIDA et le PAM ont préparé conjointement une proposition de révision du montant des loyers maximum à Rome et l'ont présentée aux organismes représentant le personnel des trois organisations. Le nouveau système de limitation des allocations-logement devrait permettre d'économiser 950 000 USD par exercice biennal.

80. La section du manuel administratif concernant l'indemnisation en cas de maladie, de blessure ou de décès a aussi été l'objet d'un examen et d'un processus d'actualisation, conformément à l'appendice D du Règlement de la circulaire T/SGB/2018/1, intitulé «Dispositions régissant le paiement d'indemnités en cas de maladie, de blessure ou de décès imputables à l'exercice de fonctions officielles au service de l'Organisation des Nations Unies». La section révisée du manuel administratif a été élaborée conjointement avec le PAM pour faire en sorte que les membres du personnel de la FAO et du PAM soient traités de la même manière, et les recommandations des vérificateurs intérieurs des comptes y ont été incorporées. La version actualisée définit le champ d'application, harmonise la terminologie et précise les étapes de la soumission et de l'examen des demandes d'indemnisation, de manière que les procédures de la FAO et du PAM soient alignées sur celles des autres organismes du système des Nations Unies.

d) Données relatives aux ressources humaines

81. Suite à la recommandation formulée par le Comité financier, à sa cent soixante-dixième session, et tel que noté lors de la cent cinquante-neuvième session du Conseil, l'Organisation a normalisé la liste qui indique la nationalité des membres du personnel, pour l'aligner sur celles des autres organismes ayant leur siège à Rome. Outre le nom, la classe et le lieu d'affectation pour chaque catégorie de personnel, y compris les ressources humaines hors personnel, qui étaient déjà disponibles dans le format précédent, le format actuel comprend des renseignements supplémentaires (sexe et titre du poste occupé).

82. Dans le nouveau format, les grandes catégories, «membres du personnel» et «ressources humaines hors personnel», ont été désagrégées en sous-catégories afin de faciliter la consultation: fonctionnaires du cadre organique et des catégories supérieures, fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national et membres du personnel de la catégorie des services généraux, consultants (COF.REG), titulaires d'accords de services personnels (PSA) et autres catégories des ressources humaines hors personnel. La nouvelle liste comprend aussi des graphiques qui représentent la répartition du personnel par catégories, le sexe, y compris dans toutes les catégories, et la nationalité, par lieu d'affectation, pour les fonctionnaires du cadre organique et des catégories supérieures.

e) Recrutement des fonctionnaires de rang supérieur

83. En 2017, l'Organisation a révisé les procédures de sélection des candidats à des postes D-1 ou de classe plus élevée dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficacé du processus. Le jury se compose d'un directeur général adjoint ou d'un sous-directeur général du département concerné, d'un représentant des ressources humaines et d'un expert externe de haut rang. Dans le cas particulier du poste de secrétaire d'un organe relevant de l'article XIV, le jury comprend deux représentants de membres désignés par l'organe concerné, conformément à la décision prise par le Conseil de la FAO.

84. La pratique voulant que chaque membre du jury présente un rapport a été améliorée. Les membres du jury doivent maintenant établir à l'issue de l'entretien un rapport commun dans lequel ils présentent leurs conclusions, sur la base d'une évaluation motivée.

85. L'un des aspects importants du processus de sélection est l'évaluation par une entreprise externe des capacités d'encadrement des candidats, à l'aide du processus d'évaluation virtuelle. L'examen d'évaluation virtuelle consiste en un questionnaire de personnalité et une série d'épreuves en ligne, ainsi qu'en un entretien rigoureux destiné à s'assurer que les candidats ont les compétences en matière d'encadrement et le profil qu'on attend du personnel de rang supérieur de la FAO. Les conclusions de l'évaluation virtuelle sont l'un des éléments pris en compte au cours du processus de recrutement; elles ont pour objet de garantir que les candidats retenus ont les compétences voulues en matière de gestion, d'encadrement et de direction pour le poste qu'ils sont appelés à occuper.

f) Procédures de vérification avant recrutement

86. L'Organisation s'efforce d'harmoniser les procédures de vérification avant recrutement pour toutes les catégories d'emploi et dans tous les lieux d'affectation, l'accent étant mis sur l'application d'une approche harmonisée et compatible. La vérification des références permet à l'Organisation de recevoir des observations des supérieurs hiérarchiques actuels et passés sur les qualités professionnelles du candidat et les compétences qui devraient être améliorées, sa capacité à collaborer avec la hiérarchie, son esprit d'équipe et d'initiative, ainsi que sur des questions d'ordre disciplinaire ou liées aux relations avec les collègues. La FAO évite ainsi d'engager des candidats dont on constaterait, sur vérification des références, qu'ils auraient commis des fautes critiques ou qu'ils seraient en conflit de longue date.

87. L'Organisation a récemment introduit une procédure révisée de vérification des références liée aux postes du cadre organique en améliorant la communication avec les candidats et la collecte de renseignements harmonisés auprès d'autres employeurs. On a ainsi pu réduire le temps consacré à cette étape essentielle de la procédure de sélection.

88. L'Organisation est en train de créer une base de données de candidats dans laquelle seront rassemblées les données de vérification qui auraient une importance critique ou un caractère sensible. Cette base de données permettra d'éviter de contacter une nouvelle fois les référents et de demander les mêmes rapports PEMS; on réduira ainsi le temps consacré aux vérifications avant recrutement. Visant une approche compatible et harmonisée, l'Organisation est à la recherche d'approches dynamiques en collaboration avec d'autres organismes du système des Nations Unies s'agissant des services relatifs aux bases de données de vérification des références, l'idée étant d'obtenir un niveau de compétence élevé, des renseignements exacts et un meilleur rapport coût-efficacité dans le recrutement.

g) Application d'approches et de technologies novatrices dans la gestion des ressources humaines

89. L'Organisation est membre du Réseau Innovation des Nations Unies dans le but d'être en contact et de collaborer avec d'autres organismes du système des Nations Unies qui sont à la recherche d'approches et de technologies novatrices et entendent relever les défis en développant des idées, des processus et des produits innovants au sein du système.

90. La gestion des ressources humaines est l'un des principaux domaines qui peut tirer profit d'approches et de technologies novatrices et l'Organisation étudie de quelle manière celles-ci pourraient contribuer à la transformation et à l'amélioration des processus et systèmes internes, en mettant l'accent sur la culture de l'innovation et en facilitant des projets novateurs et la gestion du changement.

91. La FAO met au point une application mobile gratuite destinée aux candidats (FAO Jobs). Cette application contient non seulement les avis de vacance de poste de l'Organisation mais aussi des indications sur la présentation des candidatures et la préparation aux entretiens. La FAO élabore du matériel d'information spécifique qui sera intégré à l'application, afin d'aider les candidats pendant l'ensemble du processus de sélection et de communiquer à ces derniers tous les renseignements nécessaires. FAO Jobs permettra aux utilisateurs de consulter les avis de vacance de poste par l'intermédiaire de différents canaux, ce qui contribuera aux efforts de communication de l'Organisation et élargira l'utilisation des approches de mise en réseau. La FAO évalue aussi la possibilité d'utiliser des techniques ludiques dans cette application, pour la rendre plus attrayante.

92. À cet égard, l'Organisation étudie la possibilité de collaborer avec un prestataire externe afin d'intégrer un assistant virtuel dans les pages web consacrées à l'emploi. Un assistant virtuel, ou agent conversationnel, est un logiciel conçu de manière à reproduire les capacités conversationnelles humaines et à échanger facilement des renseignements avec les utilisateurs. Du même type que les assistants personnels virtuels comme Siri et Google Now, les agents conversationnels utilisent la technologie de l'intelligence artificielle comme un processus de langage naturel afin de comprendre les messages qui leur sont adressés et d'y répondre. L'agent conversationnel aidera les utilisateurs à trouver des renseignements sur les pages du site web consacrées à l'emploi et à mieux comprendre les procédures de sélection de la FAO. Grâce à l'agent conversationnel, les candidats obtiendront des réponses immédiates à leurs questions, ce qui rendra la tâche plus aisée et réduira le nombre de courriers électroniques adressés à l'Organisation afin d'obtenir des renseignements car de nombreuses informations seront déjà disponibles sur le site web.

93. En outre, la FAO a contribué à la création de l'application mobile gratuite qui facilite l'accès des membres du personnel aux services proposés par Allianz. L'application permet aux membres du personnel de gagner du temps et de tirer profit de diverses fonctions. Pour présenter une demande, il suffit par exemple de remplir un court formulaire et de prendre une photographie des justificatifs de paiement. L'application permet aussi de trouver un hôpital proche du lieu où l'on se trouve et d'obtenir des indications précises pour s'y rendre grâce à l'intégration du logiciel Google Maps. L'application est disponible en plusieurs langues et aide les utilisateurs à trouver l'équivalent local des médicaments de grandes marques. Elle permet aussi de traduire le nom des aliments les plus communs dans les 17 langues disponibles.

94. Pendant la mise en œuvre de la nouvelle plateforme de recrutement, l'Organisation a eu la possibilité d'évaluer les procédures actuelles de gestion des ressources humaines afin de recenser des améliorations qui pourraient être introduites au moyen de l'utilisation des nouvelles technologies. Par exemple, la FAO s'attache maintenant à introduire un suivi plus structuré des différentes phases du processus de recrutement afin de repérer les goulets d'étranglement et des solutions à temps; les fonctions innovantes d'établissement de rapports de la nouvelle plateforme faciliteront cette approche.

95. L'Organisation vise aussi à faciliter la tâche des candidats et reconnaît que cet élément est de plus en plus important pour attirer des candidatures qualifiées. Les nouvelles technologies permettront à l'Organisation de mieux gérer la communication avec les candidats, de leur répondre rapidement et de leur demander de transmettre des renseignements.

96. Afin de renforcer l'efficacité et l'efficience des processus de recrutement, la FAO évalue la possibilité d'étendre l'utilisation d'entretiens vidéo asynchrones comme méthode supplémentaire pour évaluer les compétences techniques et linguistiques des candidats. Cette fonction sera intégrée à la nouvelle plateforme afin de faciliter son utilisation dans l'ensemble de l'Organisation.

97. La FAO se consacre aussi à la mise en œuvre d'une planification efficace des effectifs en appliquant une approche holistique visant à intégrer toutes les catégories d'emplois dans la stratégie, en tenant compte de tous les objectifs et de tous les besoins de l'Organisation. Grâce à cette nouvelle approche, la FAO sera en mesure de continuer à améliorer ses capacités techniques en créant un environnement plus diversifié et mieux équilibré.

Défis

98. Si la gestion des ressources humaines continue à s'améliorer à la FAO, on a toutefois recensé un certain nombre de domaines dans lesquels des interventions seraient souhaitables; il est nécessaire de consacrer de l'attention et des efforts dans ces domaines afin de garder le cap sur l'objectif de moderniser l'Organisation et de favoriser de saines pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

99. L'une des priorités est la mise en œuvre efficace des fonctions supplémentaires de la nouvelle plateforme de recrutement. Au cours des prochains mois, l'Organisation renforcera encore le partage des connaissances internes et s'efforcera en particulier de mettre en œuvre les procédures de recrutement de personnel du cadre organique dans le nouvel outil.

100. L'Organisation est résolue à continuer à mener des activités de promotion pour attirer les candidats visés, notamment les femmes et les ressortissants de pays sous-représentés ou non représentés. En outre, des efforts particuliers seront consacrés à attirer des profils très spécialisés, afin d'aider l'Organisation à la fois à exécuter son programme et à renforcer ses capacités techniques.

101. L'Organisation est déterminée à renforcer sa collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et restera présente dans le Réseau ressources humaines des Nations Unies afin de créer des synergies et de tirer profit des pratiques optimales et des tendances à suivre, en vue d'en étudier l'application à ses besoins et ses usages.

102. Une autre grande priorité est la planification des effectifs. Conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection du système de Nations Unies⁶, l'Organisation continue de redoubler d'efforts en ce qui concerne le recrutement au moyen d'une planification des effectifs qui tient compte des vacances de poste prévues du fait de départs à la retraite, de démissions ou de mutations. Pour ce faire, elle réévalue systématiquement si les postes vacants demeurent pertinents, ajuste les profils et, le cas échéant, reclasse les postes à la baisse (outre la conversion de postes administratifs en postes techniques). Cette démarche a déjà permis et permettra encore à l'Organisation et à ses Membres de réaliser des économies, outre l'accroissement des capacités techniques.

103. Afin d'améliorer l'efficacité de la planification des effectifs, l'Organisation établit sous sa forme définitive un plan intégré de gestion des effectifs, qui doit être mis en place en décembre 2018. Il couvre dans un premier temps la période actuelle du Programme de travail et budget (PTB) jusqu'à la fin de l'année 2019. Le plan met l'accent sur une approche holistique et englobe tous les types de personnel, au Siège comme dans les bureaux décentralisés, à savoir 11 896 personnes au 1^{er} octobre 2018. L'objectif final visé par le plan est de mieux relier le personnel à l'obtention des résultats de l'Organisation en plaçant la personne qui convient, au poste qu'il faut, au moment où il le faut.

⁶ Planification de la relève dans les organismes des Nations Unies (JIU/REP/2016/2).

Annexe I

Tableau 1 – Pourcentage de postes vacants au 25 octobre 2018

DÉPARTEMENT/UNITÉ	POSTES INSCRITS DANS LE PTB 2018-2019	NOMBRE TOTAL DE POSTES OCCUPÉS	NOMBRE TOTAL DE POSTES VACANTS	POURCENTAGE DE POSTES VACANTS
Bureau du Directeur général (ODG)	9	5	4	44,4 %
Bureau des affaires juridiques et de l'éthique (LEG)	19	17	2	10,5%
Bureau de la communication de l'Organisation (OCC)	44	38	6	13,6 %
Bureau de l'évaluation (OED)	8	7	1	12,5 %
Bureau des ressources humaines (OHR)	17	16	1	5,9 %
Bureau de l'Inspecteur général (OIG)	18	18	0	0,0 %
Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP)	21	19	2	9,5 %
Jeunes cadres (JPO)	25	25	0	0,0 %
Bureau du Directeur général adjoint (Opérations)	7	6	1	14,3 %
Division des technologies numériques et informatiques (CIO)	43	35	8	18,6 %
Bureau d'appui aux bureaux décentralisés (OSD)	10	9	1	10,0 %
Département des services internes (CS)	92	77	15	16,3 %
Bureau du Directeur général adjoint (climat et ressources naturelles) (DDN)	3	2	1	33,3 %
Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs (AG)	100	88	12	12,0 %

Département du climat, de la biodiversité, des terres et des eaux (CB)	40	38	2	5,0 %
Département du développement économique et social (ES)	159	136	23	14,5 %
Département des pêches et de l'aquaculture (FI)	72	60	12	16,7 %
Département des forêts (FO)	44	37	7	15,9 %
Bureau du Directeur général adjoint (Programmes) (DDP)	47	40	7	14,9 %
Département de la coopération technique (TC)	92	74	18	19,6 %
TOTAL, SIÈGE	870	747	123	14,1 %
Bureau régional pour l'Afrique (RAF)	73	62	11	15,1 %
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP)	59	48	11	18,6 %
Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (REU)	31	28	3	9,7 %
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC)	49	37	12	24,5 %
Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE)	38	33	5	13,2 %
Bureaux de liaison (LO)	9	8	1	11,1 %
TOTAL, BUREAUX DÉCENTRALISÉS (représentants de la FAO exclus)	259	216	43	16,6 %
TOTAL (représentants de la FAO exclus)	1 129	963	166	14,7 %
Représentants de la FAO	64	51	13	20,3 %
TOTAL, BUREAUX DÉCENTRALISÉS	323	267	56	17,3 %
TOTAL	1 193	1 014	179	15,0 %