



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, 12-16 novembre 2018**

**Équilibre géographique parmi les consultants**

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

**M. Fernando Serván**  
**Directeur**  
**Bureau des ressources humaines**  
**Tél.: +3906 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](http://www.fao.org).*



### RÉSUMÉ

- Le présent rapport d'activité rend compte des efforts mis en œuvre par l'Organisation pour constituer des effectifs qui reflètent la diversité géographique de ses Membres tout en retenant le mérite individuel pour premier critère de sélection.
- Il présente les mesures adoptées par l'Organisation depuis décembre 2017, les résultats dégagés depuis l'introduction de ces mesures et décrit celles qui sont prévues pour obtenir une répartition géographique équilibrée parmi les consultants.

### INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Conseil est invité à prendre note du rapport d'activité que contient le présent document.

### *Introduction*

1. Lors de sa cent cinquante-huitième session, en décembre 2018, le Conseil de la FAO a «encouragé la Direction à tenir compte de la nécessité de veiller à un équilibre géographique lors du recrutement des consultants, dans le prolongement du principe de répartition géographique appliqué aux membres du personnel, pour favoriser une exécution plus efficace des programmes et des activités, tout en maintenant le mérite comme premier critère de recrutement, et a invité le Secrétariat à présenter un document détaillé sur la répartition géographique des consultants à la prochaine session du Comité financier, en gardant à l'esprit les points soulevés par le Conseil à cette session»<sup>1</sup>.
2. Lors de la cent cinquante-neuvième session du Conseil, en juin 2018, les Membres, sur la base des informations présentées par le Secrétariat au Comité financier en mai 2018, ont «demandé au Secrétariat de leur présenter à sa prochaine session un rapport d'activité exposant les efforts menés pour améliorer la répartition géographique parmi les consultants sur la base de la nouvelle politique de recrutement et d'évaluation des consultants et pris note des gages donnés par le Secrétariat que, dans l'objectif de parvenir à une répartition géographique plus équitable, il serait tenu compte de la nécessité d'user d'une approche flexible dans le processus de sélection, y compris au regard des incidences financières, en donnant la priorité au mérite parmi les critères de recrutement, et qu'il ne saurait être question d'appliquer une règle numérique rigide».
3. Le présent rapport d'activité fait état des mesures adoptées par l'Organisation depuis décembre 2017, il expose les résultats qui se font jour depuis la mise en place de ces mesures et décrit celles qui sont prévues pour obtenir une répartition géographique équilibrée parmi les consultants.
4. Sur ce point, on retiendra que l'Organisation s'efforce de mobiliser des candidats plus qualifiés et d'enrichir le corps des consultants recrutables sur les différentes listes, ce qui se traduit par un progrès vers l'équilibre géographique de celles-ci. Cela a été possible grâce à l'instauration en août 2017 de modalités de mise en concurrence pour le recrutement de consultants et à une plus grande publicité des appels à candidatures, par le recours aux réseaux sociaux et aux réseaux techniques, ainsi qu'aux bureaux de la FAO à l'échelle mondiale.
5. L'application de modalités de sélection standardisées – qui prévoient l'émission d'appels à candidatures pour toutes les missions consultatives, la création de jurys d'entretien comprenant un membre extérieur à l'unité de recrutement, et l'approbation du Sous-Directeur général concerné –, garantissent que le mérite individuel demeure le premier critère du recrutement.
6. Lorsque l'intégration du candidat aux listes a été approuvée, il peut être engagé directement par l'unité sans entretien supplémentaire. Afin de s'assurer que les efforts de l'Organisation destinés à améliorer l'équilibre géographique parmi les consultants se transcrivent dans les modalités de leur recrutement, une approche flexible a été adoptée pour les missions consultatives financées par le budget ordinaire. Les consultants sont approuvés au cas par cas, compte tenu de la répartition géographique au sein des départements.
7. De plus, la production de rapports périodiques sur les fichiers des départements (listes des consultants recrutables et des consultants engagés) a permis une meilleure surveillance de la répartition géographique de la part des unités qui recrutent. Celles-ci bénéficient en cela de l'appui du Bureau des ressources humaines.
8. Les mesures mises en œuvre produisent déjà des résultats concrets, avec la création de grands fichiers géographiquement équilibrés où sont inscrits des consultants prêts à être engagés par l'Organisation. Il reste cependant encore du travail à accomplir pour obtenir une plus grande diversité des effectifs en instaurant un meilleur équilibre géographique parmi les consultants.

---

<sup>1</sup> CL 158/REP, par. 12 k).

## I. Mesures mises en place depuis décembre 2017

### A. Publication d'avis de vacance pour toutes les missions consultatives

9. L'Organisation maintient le mérite individuel comme critère devant primer dans le processus de sélection et de recrutement des candidats. Comme indiqué plus haut, un processus de sélection des consultants par mise en concurrence a été rendu obligatoire en août 2017, conformément aux recommandations émises dans l'Étude de l'emploi de consultants individuels par le système des Nations Unies<sup>2</sup>.

10. L'Organisation a transformé ses procédures de sélection qui, jusque-là dépourvues de toute mise en concurrence et souffrant d'un manque de transparence, sont devenues structurées, se font à l'échelle mondiale et reposent sur une mise en concurrence des candidats. La FAO est à présent un des rares organismes du système des Nations Unies à émettre des avis de vacance pour toutes ses missions consultatives, ce qui offre aux candidats externes la possibilité d'entrer en concurrence pour des emplois dans l'Organisation. Grâce à ces avis de vacance ouverts à l'échelle mondiale, et au regain d'efforts en matière d'information, l'Organisation reçoit un nombre beaucoup plus important de candidatures émanant de personnes qualifiées, ce qui contribue à la création de fichiers plus vastes de candidats qualifiés.

11. Cette démarche est conforme aux conclusions du Rapport du Corps commun d'inspection qui précise que «le recrutement du meilleur candidat peut se faire grâce à une bonne planification, au ciblage de nombreux candidats et à leur mise en concurrence effective. Une diffusion plus large des possibilités d'emploi à titre de consultant contribuerait à attirer des candidats qualifiés. À cette fin, des bases de données dynamiques contenant des fichiers de consultants pourraient fournir davantage de candidats en vue d'un processus de sélection plus rapide et faciliteraient aussi la mise en concurrence. Ces bases de données faciliteraient le recrutement rapide de consultants disposant déjà d'une bonne expérience et imposeraient une mise en concurrence plus rigoureuse pour les nouveaux venus».<sup>3</sup>

12. Il est rappelé que depuis 2017 le recrutement des consultants nécessite une double approbation. Est d'abord requise l'approbation du supérieur immédiat du consultant puis celle du responsable du budget de l'unité administrative concernée. Lorsque le superviseur immédiat est le responsable du budget, c'est son superviseur qui donne son approbation. Ce double processus s'applique également à l'évaluation des performances, qui est effectuée en fin de mission au moyen du rapport d'évaluation. Ces mesures renforcent les critères ayant trait au mérite individuel du consultant dans son recrutement.

### B. Création de fichiers de consultants

13. Les fichiers sont un élément important pour l'amélioration de la diversité géographique car ils fournissent aux responsables une réserve potentiellement plus vaste de candidats qualifiés. La constitution de fichiers peut s'opérer par diverses méthodes, qui supposent notamment de planifier très à l'avance les besoins en consultants, de manière à étendre la réserve des candidats et à trouver des moyens de les mobiliser sur l'ensemble des pays.

14. L'amélioration de l'équilibre géographique parmi les consultants commence par la répartition géographique des candidats inscrits aux fichiers. Au niveau de ces listes, les améliorations apportées au cours de la dernière période considérée ont donné satisfaction, en faisant apparaître une augmentation constante et sensible du nombre des pays représentés, comme le montre le *tableau 1*. Entre octobre 2017 et octobre 2018, le nombre des pays représentés dans les fichiers est passé de 54 à 153.

---

<sup>2</sup> JIU/REP/2012/5. <http://undocs.org/JIU/REP/2012/5>.

<sup>3</sup> JIU/REP/2012/5, par. 123, page 30, <http://undocs.org/JIU/REP/2012/5>.

**Tableau 1. Évolution des fichiers de consultants**

	Octobre 2017	Décembre 2017	Octobre 2018
Nombre de fichiers	65	79	90
Candidats inscrits dans les fichiers	102	425	2774
Nombre de pays représentés dans les fichiers	54	93	153
Pourcentage des candidatures féminines dans les fichiers	47 %	52%	52%

### C. Un meilleur contrôle

15. À partir de janvier 2018, les unités qui recrutent (départements, bureaux régionaux, équipes chargées des programmes stratégiques) ont été encouragées à diffuser plus largement les avis de vacance destinés aux consultants, en vue de recueillir des candidatures sur un plus grand éventail géographique. Au même moment, le Bureau des ressources humaines a commencé à collaborer avec les bureaux décentralisés pour prendre des mesures d'amélioration de la diffusion des avis de vacance au niveau des pays.

16. Parallèlement, les tendances au niveau des départements et de l'Organisation s'agissant de l'équilibre géographique des fichiers a commencé à faire l'objet d'un contrôle de la part du Bureau des ressources humaines, et les unités ont été régulièrement tenues informées de la situation, afin notamment d'obtenir un meilleur équilibre géographique dans les fichiers et les rapports des jurys de sélection.

17. Ce contrôle s'est avéré indispensable pour garantir une large diffusion des avis de vacance, offrir aux candidats ressortissants des pays membres plus de chances d'être retenus pour un entretien et permettre ainsi la constitution de fichiers plus riches et géographiquement équilibrés. Dans le même temps, les unités qui recrutent reçoivent des informations sur la répartition géographique parmi leurs consultants et sont encouragées à y opérer les rééquilibrages éventuellement nécessaires.

### D. Flexibilité dans le recrutement des consultants

18. Suite aux indications données par le Conseil, en juillet 2018, la politique de sélection et de recrutement des consultants s'est vue renforcée par la circulaire administrative 2018/04 et une Note relative à la sélection de consultants (MS317) et de titulaires d'accords de services personnels (MS319). Ces documents précisent l'attribution des responsabilités, en vue d'une application rigoureuse des efforts de l'Organisation, ainsi que les procédures devant assurer l'équilibre géographique, et les contrôles supplémentaires introduits dans le processus.

19. L'Organisation applique une démarche au cas par cas en accord avec la flexibilité requise dans les modalités de recrutement. En particulier, dans les départements où une ou deux nationalités représentent plus de 50 pour cent de l'effectif des consultants, les responsables du recrutement ont été encouragés à trouver d'autres candidats qualifiés inscrits dans les fichiers, en vue de corriger le déséquilibre. Une période de transition de trois mois a été instaurée afin d'éviter de perturber les travaux et afin de donner aux responsables le temps nécessaire pour trouver dans les fichiers des candidats dont l'intégration à l'effectif des consultants contribuera au rééquilibrage géographique

## II. Premiers résultats

20. Comme indiqué plus haut, les mesures mises en œuvre produisent déjà des résultats concrets s'agissant de la diversité géographique des fichiers de candidats.

21. Comme on peut le voir au *tableau 2*, le nombre de pays représentés dans chaque fichier, par département, a augmenté au cours de la période de mai à octobre 2018, grâce aux efforts et à l'implication des unités qui recrutent, ce qui pose les bases d'un équilibre géographique parmi les consultants recrutés.

**Tableau 2. Nombre des candidats approuvés dans chacun des fichiers de l'Organisation et équilibre géographique obtenu (mai 2018 – octobre 2018)**

	Nombre de candidats dans le fichier mai 2018	Nombre de pays représentés dans le fichier mai 2018	Nombre de candidats dans le fichier octobre 2018	Nombre de pays représentés dans le fichier octobre 2018
APEX	178	58	268	70
DDO	82	35	213	57
DDP	379	86	705	105
ES	230	62	602	92
AG	157	54	342	83
CB	16	37	284	56
FI	82	33	207	47
FO	109	38	216	49
RAF	84	34	177	52
RAP	92	46	202	68
REU	51	37	157	56
RLC	20	14	68	28
RNE	44	29	89	40
<b>Total</b>	<b>1 479*</b>	<b>136</b>	<b>2 774*</b>	<b>153</b>

\* Les candidats présents dans plus d'un fichier ne sont comptés qu'une fois dans le total

22. Il convient de noter que l'augmentation du nombre des consultants potentiels, issus d'un si grand nombre de nationalités, se traduira par de plus grandes possibilités offertes aux bureaux décentralisés d'engager des spécialistes disponibles localement ou des experts connaissant leur région et/ou leur pays.

23. En outre, le pourcentage de femmes inscrites dans les fichiers de candidats est passé de 47 pour cent en octobre 2017 à 52 pour cent en octobre 2018. Dans le même temps, le pourcentage de candidates effectivement engagées par l'Organisation est passé de 42 pour cent en janvier 2017 à 49 pour cent en octobre 2018.

24. En ce qui concerne l'équilibre géographique actuel des consultants, le *tableau 3* présente l'évolution de la répartition entre le dernier rapport, en mai 2018, et le présent rapport.

25. Comme on peut le constater, la part cumulée des consultants financés par le Programme ordinaire pour les cinq et pour les dix nationalités les plus représentées a légèrement diminué (2 pour cent), du fait des mesures adoptées. Toutefois, pour les consultants financés par des ressources extrabudgétaires, on constate une augmentation spectaculaire dans ces deux mêmes catégories (les cinq et 10 pays les plus représentés), à telle enseigne que l'équilibre géographique global (toutes sources de financement confondues) reste similaire entre mai et octobre 2018.

**Tableau 3. Part des nationalités d'origine les plus représentées parmi les consultants (COF/REG)**

	<b>Mai 2018</b>	<b>Octobre 2018</b>
<b>Programme ordinaire</b>		
<b>Nombre total de consultants (Programme ordinaire)</b>	<b>721</b>	<b>617</b>
Pays représentés	109	106
Part des 5 nationalités les plus représentées (%)	46,7%	43,6%
Part des 10 nationalités les plus représentées (%)	58,3%	56,7%
<b>Fonds fiduciaires</b>		
<b>Nombre total de consultants (Fonds fiduciaires)</b>	<b>645</b>	<b>739</b>
Pays représentés	105	110
Part des 5 nationalités les plus représentées (%)	42,3%	44,3%
Part des 10 nationalités les plus représentées (%)	55,8%	58%
<b>Tous financements</b>		
<b>Nombre total de consultants (tous financements confondus)</b>	<b>1 366</b>	<b>1 356</b>
Pays représentés	135	133
Part des 5 nationalités les plus représentées (%)	44,14%	43,95%
Part des 10 nationalités les plus représentées (%)	56,22%	56,19%

### III. Autres mesures

26. L'Organisation poursuivra ses efforts en vue d'améliorer l'équilibre géographique dans le recrutement des consultants financés par le Programme ordinaire, en donnant la priorité aux activités de contrôle et d'information. Des rapports réguliers continueront d'être envoyés aux départements pour leur permettre de vérifier les tendances et d'appliquer les ajustements en temps voulu. Outre les données relatives aux fichiers, les départements reçoivent des informations sur l'équilibre géographique de leurs effectifs de consultants. L'Organisation continuera de surveiller la situation de manière centralisée, afin de déterminer si d'autres mesures sont nécessaires, le cas échéant.

27. Des activités d'information sont indispensables pour continuer de mobiliser les meilleurs candidats disponibles et mener des campagnes ciblées dans les pays qui sont moins présents dans les fichiers. L'objectif principal de cette politique nouvelle est de mettre en place un processus de sélection ouvert et fondé sur le mérite individuel des candidats, offrant des débouchés à tous les candidats qualifiés; par conséquent, les activités d'information constituent l'un des éléments les plus importants dans l'optique d'une poursuite de l'amélioration du nouveau processus. Au cours de l'année écoulée, l'Organisation a fait un effort d'information. Elle va organiser des campagnes plus spécifiques en liaison avec les unités qui cherchent à recruter, les bureaux décentralisés et les pays membres.

28. Les mesures prises par l'Organisation ont déjà permis de progresser vers l'équilibre géographique des fichiers de candidats, au niveau des unités et au niveau de l'Organisation, ce qui a permis d'atteindre l'objectif de diversification géographique des fichiers de consultants. Cela vaut également pour les effectifs des consultants déjà recrutés, qui apparaissent moins concentrés sur un petit nombre de pays, ainsi qu'il ressort du *tableau 3*.

29. Un rééquilibrage géographique des effectifs de consultants ne sera réellement atteint que lorsque ce concept aura été intégré dans la culture d'entreprise et qu'auront été reconnus les avantages dont est porteuse une plus grande diversité des effectifs. L'Organisation continuera d'encourager les diverses unités, au moment du recrutement, à diversifier géographiquement leurs effectifs, tout en déployant des activités de communication spécifiques qui mettent en avant cette vision du personnel, notamment l'évaluation des apprentissages en ligne en tant qu'outil pouvant être mis au service d'un environnement de travail inclusif et divers.