



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

## COMITÉ FINANCIER

**Cent soixante-quatrième session**

**Rome, 7-11 novembre 2016**

**Gestion des ressources humaines**

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

**Mme Monika Altmaier**  
**Directrice du Bureau des ressources humaines**  
**Tél.: +3906 5705 6422**

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



mr871

### RÉSUMÉ

- Dans le présent rapport sont présentées au Comité financier, 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 principales réalisations dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

### Projet d'avis

- **Le Comité financier a accueilli avec satisfaction les principales réalisations de la FAO dans le domaine de la gestion des ressources humaines.**

## Principales réalisations

1. Les principales améliorations obtenues depuis 2012 dans la gestion des ressources humaines et les politiques y afférentes correspondent à une vision qui est fondée sur quatre grands éléments: i) recrutement et développement d'un personnel de haut calibre; ii) alignement de la gestion des ressources humaines sur les besoins stratégiques et programmatiques de l'Organisation; iii) prise en compte de la nature de la FAO, institution spécialisée du système des Nations Unies; et iv) efficacité accrue des processus et des procédures de gestion des ressources humaines.

### *Recrutement et développement d'un personnel de haut calibre*

#### *a) Recrutement du personnel du cadre organique*

2. Les améliorations dans le recrutement du personnel du cadre organique ont permis plus de transparence, une participation plus directe des unités qui recrutent, et un recrutement plus rapide.

3. Auparavant, le cœur du processus de recrutement était constitué d'un comité unique et centralisé, le Comité de sélection du personnel du cadre organique (PSSC), qui traitait les propositions soumises par chaque département et chaque bureau. L'unité qui recrutait établissait seule la liste des candidatures à retenir après une première sélection et menait à bien les entretiens, sans bénéficier des connaissances d'autres secteurs, à l'intérieur ni en dehors de l'Organisation, et sans l'appui de la Division des ressources humaines. Ensuite, le Comité de sélection, installé au Siège et composé d'un grand nombre de fonctionnaires en poste dans l'ensemble de l'Organisation, examinait les propositions et décidait des recommandations à formuler en vue des nominations. Toutefois, l'examen par le Comité de sélection se faisait généralement sans que soit présent un représentant de l'unité intéressée par le recrutement.

4. Des discussions intenses ont eu lieu au sein de la direction et des services chargés de la gestion des ressources humaines, et de longues consultations ont eu lieu avec l'organe représentant le personnel du cadre organique, afin d'examiner les problèmes rencontrés dans le recrutement. On a constaté que le système n'était pas suffisamment transparent du fait que l'établissement de la liste des candidatures à examiner et les entretiens consécutifs étaient réalisés dans un cadre d'examen étroit et que par ailleurs le Comité de sélection ne possédait pas l'expertise nécessaire pour examiner les dossiers et prendre des décisions en toute connaissance de cause. En outre, le caractère centralisé du Comité de sélection ralentissait considérablement le processus de recrutement.

5. Il a donc été décidé de supprimer le Comité de sélection du personnel du cadre organique, et de créer des comités de sélection décentralisés dans chacun des départements du Siège, et dans chacun des bureaux régionaux en ce qui concerne les bureaux extérieurs. Les comités de sélection ainsi créés sont composés de membres de l'unité qui recrute - ce qui permet d'effectuer la sélection sur le plan technique - ainsi que de représentants d'autres unités, de représentants du personnel élus, et de membres du Bureau des ressources humaines - ce qui permet d'assurer la transparence. Les nouveaux comités de sélection participent à l'établissement de la liste des candidatures, réalisent les entretiens, et recommandent les candidats retenus directement au Directeur général.

6. Ce nouveau système a permis d'améliorer de façon importante la qualité du recrutement du fait qu'un rôle accru est donné aux divisions qui recrutent, et qu'un meilleur alignement est assuré sur les exigences techniques des différents postes. Le processus de recrutement est beaucoup plus rapide du fait qu'un niveau intermédiaire supplémentaire a été supprimé, et, avec l'introduction du recrutement par voie électronique, le système des nouveaux comités de sélection a permis de réduire de près de 70 pour cent la durée totale des recrutements (quatre mois, au lieu d'un an auparavant).

#### *b) Recrutement des fonctionnaires des services généraux*

7. Une nouvelle approche a également été adoptée pour le recrutement des agents des services généraux, une approche qui est considérée comme la plus novatrice et la plus porteuse d'avenir dans l'ensemble du système des Nations Unies et qui consiste à élargir un accès qui était auparavant restrictif. La limite qui était posée au recrutement des agents des services généraux, à savoir que les candidats devaient vivre dans un rayon délimité par la possibilité de faire des trajets quotidiens, a été levée. Les postes d'agent des services généraux sont désormais ouverts à des candidats du monde

entier, le but étant de recruter les meilleurs candidats possibles, des candidats au bagage divers, recrutés sur le marché mondial du travail et adaptés à une organisation internationale telle que la FAO. Sur les 47 personnes recrutées à des postes d'agent des services généraux depuis 2015 suite à un appel mondial, 11 étaient des candidats externes (candidats hors FAO).

8. Outre qu'ont été lancés des appels mondiaux à manifestation d'intérêt, le Comité de sélection du personnel des services généraux (GSSC) a été revu et son fonctionnement largement simplifié. Sa composition a également été modifiée, pour inclure des représentants du personnel des services généraux élus parmi le personnel, pour chaque département et chaque région. Ce système a remplacé la pratique antérieure qui consistait à faire siéger l'Union du personnel des services généraux (UGSS) à toutes les réunions du Comité de sélection du personnel des services généraux.

9. Un fichier de candidats qualifiés a été établi pour les postes d'agent des services généraux, et est régulièrement mis à jour.

10. Les procédures révisées ont permis non seulement d'accélérer considérablement le processus de sélection et de réduire dans une large mesure les délais de recrutement, mais aussi d'instaurer une plus grande transparence et une plus de compétition, et de ce fait d'introduire plus de diversité et de nommer des candidats hautement qualifiés.

#### *c) Représentants de la FAO*

11. La nomination de représentants de la FAO a considérablement avancé. Depuis juin 2012, et conformément au bulletin du Directeur général (DGB) n° 2012/25, les candidats à des postes de représentants de la FAO (FAOR) doivent avoir obtenu un résultat satisfaisant à l'issue de l'évaluation obligatoire de leurs capacités de gestion des ressources financières et humaines.

12. À cet égard, le profil de représentant de la FAO a été mis à jour pour tenir compte des fonctions et responsabilités qui incombent normalement aux représentants de la FAO. L'évaluation des compétences en matière de gestion et de direction fait à présent partie intégrante de la procédure de recrutement des représentants de la FAO et des responsables de niveau élevé. Depuis 2012, une centaine de candidats (internes et externes) à des postes de représentants de la FAO ont fait l'objet d'une évaluation des compétences en matière d'encadrement.

13. L'examen d'évaluation virtuelle (effectué par une société externe) consiste en un questionnaire de personnalité et une série d'épreuves en ligne, ainsi que d'un entretien rigoureux destiné à vérifier que les candidats ont les compétences en matière d'encadrement et le profil qu'on attend des représentants de la FAO. Le rapport d'évaluation virtuelle est l'un des éléments pris en compte au cours du processus de recrutement; il a pour objet de garantir que les candidats retenus ont les compétences voulues en matière de gestion, d'encadrement et de direction correspondant au poste qu'ils sont appelés à occuper.

Année	Total – Processus d'évaluation virtuelle	Évaluations faites pour des postes de FAOR
2012	23	23
2013	47	39
2014	33	18
2015	15	5
2016	29	15
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100</b>

14. La composition du jury de sélection des représentants de la FAO a également changé depuis 2012. Avant, les deux directeurs généraux adjoints et un représentant d'ODG faisaient partie du jury, aux côtés du directeur d'OSD. Aujourd'hui, le jury se compose du Sous-Directeur général chargé du Département de la coopération technique, du Sous-Directeur général/Représentant régional de la région concernée et du Directeur d'OSD.

*d) Recrutement des directeurs*

15. La procédure à suivre pour sélectionner les candidats à des postes D-1 ou de classe plus élevée a également été renforcée; notamment, un jury d'entretien reconstitué comprenant un spécialiste externe expérimenté et un spécialiste des ressources humaines. L'un des aspects importants du processus de sélection est l'évaluation par une entreprise externe des capacités des candidats en matière d'administration, à l'aide du processus d'évaluation virtuelle. Une liste de candidats remplissant les conditions exigées a par ailleurs été établie, à la manière de la liste des candidats aux postes du cadre organique.

*e) Jeunes cadres*

16. Des progrès ont aussi été accomplis concernant le programme des jeunes cadres, qui a contribué à rajeunir les effectifs de l'Organisation grâce à du personnel très qualifié et bien préparé à une carrière dans le système des Nations Unies. Depuis l'adoption du Programme des jeunes cadres, 49 personnes ont été recrutées, dont 29 femmes et 28 ressortissants de pays sous-représentés ou non représentés.

17. L'Organisation s'efforce, comme par le passé, d'assurer un taux de rétention élevé parmi les jeunes cadres qui auront donné satisfaction pendant leur période contractuelle. À ce jour, plus des deux tiers (soit 67 pour cent) des jeunes cadres engagés entre 2011 et 2014 ont été maintenus au sein de l'Organisation sous divers types de contrats à l'issue de la période initiale de deux ans financièrement couverte par le Bureau des ressources humaines. Les renouvellements de contrats ont été faits après une évaluation attentive des résultats professionnels des personnes concernées.

18. Sur les 21 jeunes cadres actuellement engagés, trois sont ressortissants de pays non représentés et sept viennent de pays sous-représentés. Ils sont quatre à être titulaires d'un diplôme universitaire de niveau doctoral et 16 à détenir un master/maîtrise. Deux candidats manient quatre langues officielles et en maîtrisent deux parmi celles-ci, six candidats connaissent trois langues, dont deux couramment, et les autres savent communiquer dans deux langues. Ainsi, tous les candidats engagés connaissent au moins deux langues officielles.

*f) Évolution de carrière*

19. Des consultations internes avec les organes représentant le personnel ont conduit à abandonner l'usage suivi antérieurement en matière d'avancement, qui manquait de transparence et penchait en faveur des candidats venant de secteurs administratifs.

20. Des mesures ont été prises afin que les promotions au sein de l'Organisation soient transparentes et au mérite. La procédure d'«avancement» suivie antérieurement a été remplacée quasi exclusivement par des promotions passant par une procédure de mise en concurrence.

21. Ainsi, la promotion à une classe supérieure est obtenue à présent moyennant un processus ouvert et transparent de mise en concurrence après publication d'un avis de vacance de poste ou d'un appel à candidatures mondial, suivant des critères concrets et bien définis.

22. Le processus d'avancement est donc conservé exclusivement dans des circonstances exceptionnelles, comme celles des petits bureaux de pays, où les possibilités de promotion au moyen d'une mise en concurrence suite à la publication d'un avis de vacance de poste sont rares, voire inexistantes.

*g) Avis de vacance de poste et communication en matière de recrutement*

23. Outre les appels mondiaux et régionaux à manifestation d'intérêt concernant le personnel des services généraux, l'Organisation s'est attachée, en concertation, à élargir et à mieux cibler le champ de recrutement de candidats de qualité en vue de pourvoir les postes du cadre organique et des catégories de rang supérieur vacants.

24. Afin de trouver des candidats aptes à occuper des postes de rang élevé, des annonces publicitaires ont été publiées dans des organes de presse mondiaux pertinents et il a été fait appel à des entreprises extérieures de recrutement professionnel. De même, tous les avis de vacance de poste du cadre organique sont renforcés au travers des bureaux régionaux et des bureaux de pays, de sorte qu'ils aient une plus large portée au niveau local et mondial. Cette méthode a été suivie avec succès pour le recrutement de 27 fonctionnaires du cadre organique au titre du programme FIRST financé par l'Union européenne en 2016, afin de pourvoir des postes nécessaires au Siège et dans des unités hors Siège.

25. Ces efforts d'extension de la communication ont eu pour effet une augmentation du nombre de candidats à des postes faisant l'objet d'un avis de vacance. Le nombre moyen de candidats aux postes du cadre organique a augmenté au cours de la période 2012-2016 de 70 pour cent (il est passé de 127 à 216); ils sont ventilés par classe dans le tableau ci-dessous. En 2016, les avis de vacance de postes de directeurs ont suscité, dans certains cas, plus de 600 candidatures; quant aux postes du cadre organique, certains ont attiré jusqu'à plus de 300 postulants.

*Nombre de candidats – évolution 2012-2016, par classe*

Avis de vacance de poste – cadre organique	2012	2016	Évolution
P-2	263	367	+ 40 %
P-3	155	273	+ 76 %
P-4	117	197	+ 69 %
P-5	75	139	+ 86 %
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>216</b>	<b>+ 70 %</b>

26. Depuis 2012, la flexibilité a été instaurée grâce au recrutement de non-fonctionnaires et à d'autres instruments contractuels, afin de permettre de manière optimale les ajustements dans des domaines prioritaires, dans le contexte des ajustements à apporter à la direction stratégique de l'Organisation approuvée par les Membres. Suite à la consolidation des changements transformationnels et à une opération concomitante de planification des effectifs stratégiques, le recrutement en vue de pourvoir les postes du cadre organique a été accéléré en 2016. Ceci a permis au Directeur général de procéder à la nomination de 141 fonctionnaires du cadre organique à des postes inscrits au PTB, suite à quoi le pourcentage de postes du cadre organique inscrits au PTB vacants est tombé à 11,8 pour cent, taux conforme à l'objectif fixé, à savoir rester en deçà de 15 pour cent. Compte tenu que des procédures de recrutement sont déjà en cours, le taux de vacance devrait même être ramené à environ 10 pour cent. La campagne de recrutement a été effectuée en veillant à ce que toutes les unités de l'Organisation prises individuellement, en particulier les unités techniques, restent dans la limite visée. Le tableau ci-dessous contient des informations plus détaillées sur le taux de vacance de poste, par unité, au Siège et dans les bureaux décentralisés.

*Informations actualisées sur les postes vacants*

Groupe	Division/ Unité	Nombre total de postes du cadre organique	Nombre total de postes pourvus	Pourcentage de postes vacants	Pourcentage de postes vacants – moy. groupe	Traitement en cours	Projection – Pourcentage de postes vacants	Projection – Pourcentage de postes vacants – moy. groupe
Niveau supérieur	ODG	9	8	11,1	9,9 %		11,1	9,3 %
	LEG	16	14	12,5			12,5	
	OCC	44	39	11,4		1	9,1	
	OED	8	8	0,0			0,0	
	OHR	46	40	13,0			13,0	
	OIG	18	18	0,0			0,0	
OSP	21	19	9,5		9,5			
DDO	DDO	8	5	37,5	15,3 %		37,5	8,0 %
	CIO	43	37	14,0			14,0	
	CPA	39	29	25,6		8*	5,1	
	OPC	34	33	2,9		1	0,0	
	OSD	10	8	20,0		2	0,0	
	CSS	16	15	6,3			6,3	
CS	CSD	5	4	20,0	9,4 %		20,0	9,4 %
	CSA	18	17	5,6			5,6	
	CSF	30	27	10,0			10,0	
DDN	DDN	7	4	42,9	18,2 %		42,9	18,2 %
	NRC	15	14	6,7			6,7	
ES	ESD	12	12	0,0	11,0 %		0,0	9,7 %
	ESA	18	14	22,2		2	11,1	
	ESN	28	24	14,3			14,3	
	ESP	26	23	11,5			11,5	
	ESS	23	20	13,0			13,0	
	EST	38	36	5,3			5,3	
AG	AGD	16	14	12,5	8,2 %		12,5	8,2 %
	AGF	16	15	6,3			6,3	
	AGA	24	21	12,5			12,5	
	AGL	16	16	0,0			0,0	
	AGE	7	6	14,3			14,3	
FI	AGP	31	29	6,5	14,7 %		6,5	14,7 %
	FID	1	1	0,0			0,0	
FO	FIA	67	57	14,9	7,0 %		14,9	7,0 %
	FOD	6	6	0,0			0,0	
TC	FOA	37	34	8,1	16,3 %		8,1	11,2 %
	TCD	5	5	0,0			0,0	
	TCE	1	1	0,0			0,0	
	TCI	71	56	21,1		5	14,1	
	TCS	21	20	4,8		4,8		
<b>Total – Siège</b>		<b>851</b>	<b>749</b>	<b>12,0</b>		<b>19</b>	<b>9,8</b>	
Bureaux décentrali- sés	RAF/SFC/ SFE/SFS	67	60	10,4	11,9 %		10,4	11,5 %
	RAP/SAP	55	49	10,9		1	9,1	
	REU/SEC	29	26	10,3			10,3	
	RLC/SLC /SLM	48	41	14,6			14,6	
	RNE/SNE	36	31	13,9			13,9	
Représent ants de la FAO (FAOR)	FAP	9	9	0,0	9,1 %		0,0	9,1 %
	FEU	5	5	0,0			0,0	
	FLA	15	11	26,7			26,7	
	FNE	6	6	0,0			0,0	
	FRA	20	19	5,0			5,0	
Bureaux de liaison	LOG	3	2	33,3	12,5 %		33,3	12,5 %
	LOJ	1	1	0,0			0,0	
	LON	2	2	0,0			0,0	
	LOR	1	1	0,0			0,0	
	LOW	1	1	0,0			0,0	
<b>Total – bureaux décentralisés</b>		<b>298</b>	<b>264</b>	<b>11,4</b>		<b>1</b>	<b>11,1</b>	
<b>Total – FAO</b>		<b>1 149</b>	<b>1 013</b>	<b>11,8</b>		<b>20</b>	<b>10,1</b>	

\* Il est prévu de supprimer 6 postes au titre du processus décrit dans le document Amélioration des capacités techniques et renforcement des dispositions relatives à la gestion des programmes en 2016-2017.

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

*a) Gestion des résultats, perfectionnement et apprentissage*

27. La mise en œuvre de la politique révisée concernant le Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS), qui a été lancée en février dernier, se poursuit sans difficulté. Le système de gestion des performances a été simplifié et amélioré en 2016. Les principaux changements sont notamment les suivants: amélioration du système en ligne, plans de travail plus simples et de meilleure qualité, accent placé sur des informations en retour plus rapides et de meilleure qualité et abandon du barème à 4 points au profit d'un barème à 5 points.

28. Le PEMS a été réexaminé et amélioré de manière continue depuis 2012 et a donné lieu à des réflexions internes au sein de la Direction et à des consultations des organes représentant le personnel. Par exemple, il a été établi qu'un barème de notation comprenant un nombre pair de points compliquait la tâche des gestionnaires consistant à rendre compte de manière précise de la prestation professionnelle des fonctionnaires, en particulier compte tenu de l'absence d'un point central correspondant à un résultat satisfaisant.

29. De la même manière, des consultations et des débats internes ont fait apparaître que les plans de travail excessivement développés et comprenant un grand nombre d'objectifs et d'indicateurs étaient susceptibles de recueillir une attention insuffisamment satisfaisante tant au cours de la phase de formulation, en début d'année, qu'au moment de l'évaluation en fin d'année, et ce de la part du fonctionnaire concerné tout comme de celle de son supérieur hiérarchique. Ainsi, il a été considéré plus approprié de simplifier et de ménager une plus grande souplesse dans l'élaboration des plans de travail à partir desquels les résultats professionnels pourraient être mesurés.

30. Par ailleurs, une procédure d'évaluation simplifiée et automatisée est mise en place progressivement pour remplacer les évaluations sur papier, ce qui permet de suivre une approche plus harmonisée de l'évaluation de la performance.

31. Dans le cadre plus général du renforcement des capacités, un ensemble de modules de formation assistée par informatique a été mis en ligne, à commencer par le cours à l'intention des responsables de budget de projet – cours que doivent obligatoirement suivre tous les responsables en question, qu'ils soient nouveaux ou non. D'autres cours en ligne, visant principalement à renforcer la capacité opérationnelle du personnel, sont progressivement mis en place, pour améliorer les compétences d'encadrement, promouvoir le principe de responsabilité et assurer un meilleur alignement sur le cadre de résultats de la FAO. Un nouveau programme a été créé pour aider les nouvelles recrues à acquérir les outils et les connaissances de base qui leur permettent de mieux s'orienter dans les premières semaines. Ce programme est accessible à toutes les personnes employées par la FAO, dans tous les lieux d'affectation.

32. La FAO propose un nombre accru de cours qui visent à renforcer les capacités opérationnelles, programmatiques et administratives du personnel. Grâce à cela, l'Organisation peut mettre en place des voies d'apprentissage adaptées à des rôles spécifiques. Les cours nouvellement mis au point seront lancés au début de 2017.

33. Le nombre de séries de webinaires proposées dans le cadre de programmes de formation mixte est en augmentation. Les webinaires sont actuellement fournis par la communauté des spécialistes en matière de politiques et par la Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources. D'autres séries de webinaires en sont à divers stade d'élaboration. Elles portent sur différentes questions, notamment le programme PAGOda de l'Union européenne, le travail des enfants, ou encore la question du consentement libre, préalable et éclairé. Le Bureau des ressources humaines apporte un appui aux spécialistes des différentes questions pour la conception des webinaires, mais il leur apprend aussi à concevoir et à conduire des sessions de formation.

34. Le programme Sécurité alimentaire, systèmes alimentaires et nutrition, qui a rassemblé des équipes chargées de programmes stratégiques, au Siège et dans les bureaux régionaux, ainsi que des membres du personnel clés dans tous les lieux d'affectation, a permis de remettre à plat la façon de penser ces questions à la FAO, et a été de ce point de vue une réussite. Des initiatives analogues sont

envisagées par la Division des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités, en collaboration avec des établissements d'enseignement.

*b) Relations avec les organismes représentant le personnel*

35. Le dialogue permanent sur les questions de fond entretenu depuis le début de 2012 avec les organismes représentant le personnel – l'Association des fonctionnaires du cadre organique de la FAO (AP-in-FAO) et l'Union du personnel des services généraux (UGSS) - a permis d'élucider, d'une part, le rôle de la Direction, quant à la prise des décisions de gestion et d'autre part, celui des organismes représentant le personnel, quant à la formulation d'observations constructives.

36. Un comité consultatif spécifiquement chargé de la gestion du personnel, auquel participent régulièrement les représentants du personnel et la Direction, a été constitué. Il s'est ainsi réuni 27 fois en 2015 et 16 fois depuis le début de 2016. La coopération et l'entente avec les organismes représentant le personnel se sont énormément améliorées, ce qui est salubre pour l'Organisation tout entière. Par souci de transparence, les comptes rendus de ces réunions sont mis en ligne sur intranet.

37. En outre, un espace exclusif permanent de la page d'accueil de l'intranet de l'Organisation a été consenti à chacun des organismes représentant le personnel, qui peut y mettre en ligne des informations non censurées.

*c) Contrats de brève durée*

38. En 2015, une circulaire administrative a fixé un plafond de 55 mois de service à la durée cumulative possible de l'emploi au titre de nominations de brève durée. Il s'agissait de veiller au bon usage des nominations de brève durée et de faire en sorte que le personnel sous contrat de brève durée soit recruté pour des périodes transitoires, afin de répondre à des besoins temporaires imputables à un surcroît de travail, à l'absence de fonctionnaires ou à des vacances de poste. Il en découle qu'un titulaire de contrat de brève durée ne saurait prétendre ni à un renouvellement de sa nomination, ni à une nouvelle embauche. Il a été procédé à la révision et à la modification de la section du Manuel administratif consacrée au personnel temporaire, notamment pour y insérer cette limite de la durée de l'emploi.

***Prise en compte de la nature de la FAO, institution spécialisée du système des Nations Unies***

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

39. Les décisions concernant le recrutement sur des postes de fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international ont toujours obéi au critère du mérite afin que l'Organisation puisse pourvoir tous les postes en recrutant les candidats les plus qualifiés.

40. En même temps, conformément aux orientations données par les organes directeurs, la Direction de haut niveau a toujours dûment pris soin de respecter une représentation géographique équitable des États Membres au sein du Secrétariat de l'Organisation, pour ce qui est des postes financés par le PTB.

41. 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 de la FAO et d'accroître par là même le nombre de pays équitablement représentés.

42. En janvier 2012, 137 États, soit 72 pour cent des 191 États Membres, étaient équitablement représentés. À partir de 2014, il s'est avéré particulièrement difficile de maintenir le niveau souhaité de représentation équitable car la définition du personnel à prendre en compte dans la répartition géographique est devenue plus étroite (retour à la méthodologie habituelle), de sorte que le nombre de postes figurant dans le PTB assujettis à la répartition géographique a été réduit, ce qui a tiré vers le bas les fourchettes souhaitables. Les difficultés tiennent également à la réduction des contributions ordinaires de certains pays et à l'admission de nouveaux États Membres.

43. Cependant, l'examen des chiffres en question d'ici à la fin de l'année devrait mettre en évidence une amélioration sensible de la représentation géographique. Un nombre remarquable de décisions récentes en matière de recrutement devraient avoir un excellent effet sur la représentation

géographique. À l'issue des nouveaux recrutements, d'ici à la fin de l'année, 76 pour cent (soit 147 pays sur 194) des États devraient être équitablement représentés.

**Représentation: nombre d'États Membres de chaque catégorie**

	Janvier 2012		Projection à la fin de décembre 2016 <sup>(*)</sup>	
États non représentés	31	16%	29	15%
États sous-représentés	18	9%	14	7%
États équitablement représentés	137	72%	147	76%
États surreprésentés	5	3%	4	2%
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>	<b>194<sup>(**)</sup></b>	<b>100%</b>

<sup>(\*)</sup> Projection à la fin de décembre 2016: nombre prévu d'États Membres de chaque catégorie compte tenu de l'achèvement de l'exécution des formalités d'entrée en fonctions des candidats sélectionnés (recrutements en cours).

<sup>(\*\*)</sup> États Membres non pris en compte ayant accédé à la qualité de membre pendant la période considérée: Singapour (sous-représentée); Soudan du Sud (équitablement représenté); Brunéi (non représenté). Ces trois États ont accédé à la qualité de membre en janvier 2014.

44. La situation de la représentation géographique à la FAO est suivie de près et un rapport de situation mensuel est préparé et également mis en ligne sur le site web des représentants permanents.

*b) Représentation plus équilibrée des hommes et des femmes*

45. Entre 2012 et 2016, le pourcentage global cumulatif de femmes, toutes catégories confondues de personnel (directeurs, cadre organique, jeunes cadres, cadres associés, fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national et services généraux), a progressé régulièrement pour passer de 51 à 52 pour cent. Le nombre absolu des effectifs totaux a été réduit de 22 pour cent depuis 2012, mais l'Organisation poursuit ses efforts en s'efforçant de recruter davantage de femmes et nous pouvons affirmer que plus de la moitié des effectifs totaux de la FAO sont déjà des femmes.

46. En ce qui concerne la catégorie recrutée sur le plan international (cadre organique et catégories supérieures, classes P-1 à DGA), la représentation des hommes et des femmes a évolué dans la bonne direction. Les femmes représentaient 36 pour cent des effectifs au début de 2012. En octobre 2016, ce chiffre était passé à 40 pour cent, grâce à la poursuite et à l'intensification des efforts de diffusion des recrutements auprès d'une multitude d'institutions professionnelles et d'universités de certains pays, ainsi qu'à l'importance accordée à l'équilibre homme-femmes lors de la prise des décisions de sélection.

47. Il faut citer une autre amélioration sensible: la progression de la proportion de femmes dans les catégories des fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national et des jeunes cadres. En effet, le pourcentage de femmes de la première catégorie est passé de 36 à 40 pour cent entre 2012 et 2016. Dans la deuxième catégorie (classe P-1), elle est passée de 61 à 72 pour cent. Compte tenu des recrutements en cours, les effectifs totaux de la catégorie des jeunes cadres de la FAO seront de 33 personnes, dont 22 femmes. Dans cette catégorie, les résultats attendus à moyen et à long termes en ce qui concerne l'équilibre global hommes-femmes sont les mêmes que pour le personnel du cadre organique.

*c) Mobilité du personnel*

48. L'Organisation a mis en place sa politique en matière de mobilité géographique du personnel et depuis 2014, une campagne de réaffectation au titre de la mobilité est menée chaque année. Auparavant, la mobilité géographique était facultative, concernait un petit nombre de cas et il n'existait pas de politique cohérente dans ce domaine.

49. En 2014, une 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. Cette politique a été affinée à l'issue de débats internes et d'une concertation avec les organismes représentant le personnel et promulguée par le Bulletin 2015/07 du Directeur général.

50. Le programme connexe concerne l'ensemble des départements, divisions et bureaux du Siège et hors Siège, pour lesquels des objectifs minimaux sont fixés chaque année. Depuis 2014, le programme a été parachevé à la lumière du retour d'informations des années précédentes et le nombre de mutations au titre de la mobilité est passé de 15 en 2014, à 34 en 2015 et maintenant à 50 en 2016.

51. La réussite de la politique de l'Organisation en matière de mobilité géographique du personnel a déjà retenu l'attention d'autres organisations du système des Nations Unies. Les effets positifs multiples de la politique de mobilité, à la fois pour l'Organisation et pour ses fonctionnaires, sont de plus en plus visibles et améliorent la capacité technique de l'ensemble de l'Organisation grâce aux apports de connaissances du Siège au terrain et vice versa.

*d) Promotion du multilinguisme*

52. En vertu de la Résolution fondatrice 50/11 de l'Assemblée générale des Nations Unies et des résolutions ultérieures sur le multilinguisme, plusieurs mesures ont été prises pour favoriser le multilinguisme au sein de l'Organisation, notamment auprès des fonctionnaires du cadre organique et des catégories supérieures recrutés sur le plan international. Chacun d'entre eux a été prié de justifier de ses compétences linguistiques dans deux langues de l'Organisation et ceux qui n'ont pas été en mesure de le faire ont dû prendre des cours pour se mettre à niveau. À l'issue de cette opération, moins de 4 pour cent des membres du personnel (dont le poste figure dans le PTB) doivent encore acquérir la connaissance d'une deuxième langue, au moins au niveau moyen. De surcroît, dans le contexte des procédures de sélection et de nomination, les compétences linguistiques des candidats internes et externes sont examinées de près. La sélection d'un candidat qui ne possède pas les compétences linguistiques exigées nécessite une dérogation et le candidat dispose alors d'une période donnée pour se mettre à niveau.

53. Le rôle des États Membres est également crucial pour l'adoption d'une position clairement définie en matière de multilinguisme, exprimée dans le cadre de leur participation aux organes législatifs des différentes organisations du système des Nations Unies, et pour l'appui de la mise en œuvre de celui-ci moyennant l'approbation de toutes les mesures nécessaires d'application, notamment le renforcement des capacités nationales de manière que les programmes de formation linguistique professionnelle soient portés aux niveaux requis par les organisations internationales.

*e) Ressources humaines hors personnel*

54. Des directives concernant l'emploi de consultants internationaux et de titulaires d'accords de services personnels (ASP) régissant tous les aspects des services afférents à ces catégories de collaborateurs (sélection, recrutement, rémunération (catégories A, B et C), évaluation des résultats, obligation redditionnelle et contrôle, ainsi que les rapports à la Direction et aux organes directeurs) ont été adoptées à la fin de 2013. De la même manière, des directives concernant l'emploi de personnel de projet recruté sur le plan national et de titulaires d'ASP recrutés localement et les services afférents à ces catégories ont été mises en circulation en 2014. L'un des principaux objectifs de ces initiatives est l'adoption d'une approche plus cohérente et transparente dans l'ensemble de l'Organisation pour ces catégories de collaborateurs qui constituent une grande partie des effectifs de l'Organisation, en particulier dans les lieux d'affectation hors Siège.

55. Outre l'examen de la catégorie des ressources humaines hors personnel et des services afférents à cette catégorie par le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle (OIG), le Bureau des ressources humaines (OHR) a commencé à travailler à une série de recommandations convenues, en collaboration avec le Centre des services communs (CSC) et avec le Bureau juridique. Les directives concernant les services afférents aux catégories des consultants et des titulaires d'accords de services personnels, qui avaient été mises à jour en 2015, à l'issue de la consultation de gestionnaires de l'ensemble de l'Organisation, ont fait l'objet d'une nouvelle révision à la lumière des mesures convenues, révision assujettie à l'examen de la Direction.

56. La politique et les procédures en matière de ressources humaines régissant l'utilisation de stagiaires ont été révisées et modifiées à la lumière des enseignements tirés jusqu'ici et devraient être mises en circulation d'ici à la fin de l'année. Le nouveau programme prévoit une participation plus active de la Division des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités aux activités liées à l'identification des institutions universitaires pour l'établissement de partenariats et de réseaux d'experts, en vue de faciliter échanges de vues et recherches dans des domaines intéressant la FAO et de négocier et approuver des arrangements de parrainage avec des universités et autres établissements universitaires.

***Efficacité accrue des processus et des procédures de gestion des ressources humaines***

***a) Transformation de la fonction et des unités «ressources humaines» et du Centre des services communs (CSC)***

57. Le CSC a été transformé et suit maintenant un nouveau modèle d'activité, dit «horizontal». Lorsque le CSC a été mis en place, on a simplement transféré de Rome à Budapest les postes du Siège des différents secteurs d'activité – ressources humaines, finances, voyages, etc. Un certain nombre de cloisonnements verticaux y ont donc été reproduits. Nous passons maintenant à une structure transversale (service aux clients, suivi et traitement des opérations) et nous avons mis au point une structure organisationnelle qui, outre l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des services fournis qu'elle apporte, est aussi résiliente face au renouvellement du personnel.

58. Pendant les six derniers mois, l'équipe du CSC a fait d'énormes progrès. L'opération de transformation, qui a amélioré les communications et les validations du CSC, en son sein et en relation avec l'extérieur, a permis de rationaliser le système de traitement de la paie afférent aux ressources humaines hors personnel en réduisant de plus de 70 pour cent les exceptions et en renforçant plus de 60 processus des services de gestion des ressources humaines.

59. En outre, une nouvelle équipe du centre de contact a été mise en place afin d'améliorer la qualité des services. À partir de maintenant, toutes les demandes adressées au CSC feront l'objet d'un accusé de réception, avec indication des délais prévus de traitement et notification de toutes les parties concernées une fois l'opération terminée.

60. Les travaux de mise à jour et de rationalisation des instruments pertinents ainsi que des règles et procédures en matière de gestion des ressources humaines se poursuivent. L'ensemble de la section du Manuel administratif consacrée aux ressources humaines a été examiné et sensiblement amélioré. Une première révision et des consultations préliminaires avec les parties prenantes internes pour la quasi-totalité des sections du Manuel consacrées aux questions relatives aux ressources humaines et aux droits et avantages ont été menées à bien.

61. Les dispositions du Manuel administratif de la FAO relatives aux ressources humaines, en tant qu'elles sont l'une des sources utilisées pour établir les politiques et procédures en matière de ressources humaines, ont fait l'objet d'un examen approfondi en vue d'une révision et de la réorganisation de leur contenu visant à faire en sorte qu'elle contiennent les informations les plus récentes, présentées de façon claire, transparente et conviviale. Parallèlement, une version, elle aussi conviviale, du Guide administratif de la FAO a été mise en ligne en décembre 2013. Un travail de grande ampleur a été entrepris pour mettre à jour le Manuel en y incorporant des règles jusque-là éparpillées dans une multitude de textes administratifs, afin de les regrouper autant que possible dans un texte-source unique. À l'issue de l'examen complet et de la rationalisation des textes administratifs existants, quelque 360 documents administratifs de référence (circulaires d'information sur les ressources humaines, directives générales et circulaires administratives) ont été supprimés et les textes restants ont été examinés et incorporés dans le Guide administratif de la FAO.

62. Deux outils administratifs en libre-service – le certificat d'emploi et un outil de calcul de l'allocation logement – mis à la disposition du personnel administratif des services de gestion des ressources humaines en 2016, ont contribué à alléger la charge de travail de celui-ci.

63. Une nouvelle fonction du GRMS permet d'automatiser et de normaliser à l'échelle mondiale toutes les principales mesures administratives en matière de dotation en effectifs qui ont trait à la gestion des postes (fonction e-PM) et un comptoir de dépannage pour les ressources humaines à Budapest vient en aide aux utilisateurs de cette nouvelle fonction. Cet outil a permis de réduire les délais de traitement des dossiers et de renforcer la transparence.

64. La gestion des congés de maladie a été améliorée grâce à une collaboration interne plus étroite entre le Bureau des ressources humaines et le Bureau médical. Un processus automatisé amélioré du GRMS permet de traiter plus efficacement les demandes de congé de maladie. Une impartialité et un contrôle renforcés, ainsi qu'un bon rapport coût-efficacité, sont assurés par le recours à un prestataire de services externe de l'assurance médicale de l'Organisation, qui aide le Bureau médical à examiner les demandes de congé de maladie prolongé, notamment, si nécessaire en effectuant des visites à domicile.

*b) Rationalisation et normalisation/automatisation des processus de gestion des ressources humaines*

65. L'automatisation du système de gestion des états de paie a apporté de nombreux avantages non négligeables aux différents secteurs des services de gestion des ressources humaines, notamment la gestion des congés, les versements à la cessation de service, la durée des voyages et les arrêts en cours de voyage et la gestion des ressources humaines hors personnel.

66. Il a été procédé à une innovation importante en concevant et en utilisant un tableau de bord pour la gestion des ressources humaines et en mettant en place une série de rapports types sur les ressources humaines afin de répondre aux besoins de la Direction et d'autres utilisateurs internes. Des indicateurs ont été établis pour des secteurs importants des ressources humaines (profil des personnels, représentation géographique, répartition hommes-femmes, rotation du personnel, départs à la retraite).

67. La plupart des principales procédures liées aux ressources humaines ont été examinées, analysées et organisées en procédures opérationnelles normalisées (PON) actualisées, actuellement au nombre de 140. Il s'est avéré qu'elles étaient extrêmement utiles pour assurer le traitement des opérations relatives aux ressources humaines et la cohérence et la transparence dans l'ensemble des unités concernées, ainsi que pour favoriser le transfert de connaissances.

## Conclusion

68. Les politiques et la gestion de l'Organisation en matière de ressources humaines sont conçues pour appuyer les activités de l'Organisation visant à libérer durablement le monde de la faim et de la malnutrition. Depuis 2012, la fonction «ressources humaines» est un élément prioritaire du changement transformationnel de l'Organisation, comme le montrent les améliorations de la capacité et des lignes hiérarchiques en matière de ressources humaines et les résultats de premier ordre ainsi obtenus.

69. À la mesure de l'importance accordée à la fonction «ressources humaines», les améliorations répétées apportées depuis 2012 ont abouti à une coalescence, placée au plus haut niveau, de la capacité essentielle en matière de ressources humaines au sein du Bureau des ressources humaines (OHR), ainsi qu'à une rationalisation des fonctions liées aux opérations au sein du Centre des services communs. C'est ainsi que le poste de Directeur du Bureau des ressources humaines est aujourd'hui directement rattaché au Directeur général, alors que la ligne hiérarchique comptait auparavant deux paliers de direction intermédiaires. L'équipe de direction du Bureau des ressources humaines est renforcée depuis 3 ans par un conseiller spécial de haut niveau qui, de concert avec la Directrice et le Directeur adjoint, se réunit régulièrement avec le Directeur général pour conférer sur les questions afférentes aux ressources humaines.

70. L'attention particulière accordée à la fonction «ressources humaines» a permis d'obtenir des résultats de premier ordre à la FAO depuis 2012, qui ont été reconnus à maintes reprises par les organes directeurs et ont en outre placé l'Organisation à l'avant-garde de l'innovation dans le contexte du régime commun des Nations Unies.

71. Les Textes fondamentaux de l'Organisation disposant en particulier que le Directeur général nomme et gère le personnel et établit les politiques et procédures en matière de ressources humaines, c'est en premier lieu le Directeur général qui exerce les pouvoirs en ce qui concerne les questions relatives aux politiques et à la gestion des ressources humaines.
72. S'agissant des questions relatives à la gestion du personnel, le rôle des organes directeurs se limite à un contrôle général et ne s'étend ni à la gestion quotidienne du personnel, ni à l'examen détaillé des questions relatives aux ressources humaines et des politiques, lesquels s'inscrivent dans le cadre du pouvoir de direction, et n'est pas dans l'esprit général et dans l'effet recherché de la réforme de la FAO, qui a permis de délimiter plus clairement les relations entre la gouvernance et la Direction.
73. Cette nécessité de respecter les rôles et responsabilités de chacun a été reconnue par le Comité financier à sa cent soixante et unième session, en mai 2016, et c'est dans cet esprit que les résultats obtenus dans le domaine de la gestion et des politiques en matière de ressources humaines sont ici présentés au Comité financier pour information.