



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

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

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.



ms068

RÉSUMÉ

- Dans le présent rapport sont présentées au Comité financier des informations complémentaires sur les principales réalisations de la FAO, ainsi que sur les défis à relever, 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 informations complémentaires apportées sur les principales réalisations dans le domaine de la gestion des ressources humaines, ainsi que sur les défis futurs à relever dans ce domaine.

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 et a pris note des défis futurs à relever.**

1. Le présent document contient des informations actualisées complétant le document FC 164/7.

Informations actualisées sur les postes vacants

2. Le document FC 164/7 récapitule la situation au regard des vacances de postes du cadre organique au sein de la FAO, au 21 octobre. Le tableau ci-dessous présente des informations actualisées sur les postes du cadre organique pourvus et vacants et sur le taux de vacance au 1^{er} novembre. Les différences par rapport à la version du document FC 164/7 sont les suivantes: a) les effectifs au niveau des unités sont correctement pris en compte selon les ajustements apportés au PTB 2016-2017¹ et b) l'état d'avancement des recrutements est actualisé, notamment au regard des pourcentages de postes qui seront vacants en décembre 2016, en tenant compte des processus de recrutement en cours.

Tableau 1: 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	12,9 %		11,1	11,0 %
	LEG	16	14	12,5			12,5	
	OCC	45	39	13,3		2	8,9	
	OED	8	8	0,0			0,0	
	OHR	46	38	17,4		1	15,2	
	OIG	18	16	11,1			11,1	
	OSP	21	19	9,5			9,5	
DDO	DDO	8	5	37,5	17,3 %		37,5	12,0 %
	CIO	43	35	18,6			18,6	
	CPA	39	29	25,6		8*	5,1	
	OPC	34	31	8,8			8,8	
	OSD	10	8	20,0			20,0	
	CSS	16	16	0,0			0,0	
CS	CSD	5	4	20,0	13,5 %		20,0	11,5 %
	CSA	17	15	11,8			11,8	
	CSF	30	26	13,3			10,0	
DDN	DDN	7	4	42,9	19,0 %		42,9	14,3 %
	NRC	14	13	7,1		1	0,0	
ES	ESD	11	10	9,1	11,1 %		0,0	9,0 %
	ESA	18	16	11,1			11,1	
	ESN	27	23	14,8		1	11,1	
	ESP	26	22	15,4			15,4	
	ESS	24	23	4,2		1	0,0	
	EST	38	34	10,5			10,5	
AG	AGD	16	13	18,8	11,8 %		12,5	9,1 %
	AGF	16	15	6,3			6,3	
	AGA	24	21	12,5			12,5	
	AGL	16	15	6,3			0,0	
	AGE	7	5	28,6		1	14,3	
	AGP	31	28	9,7			9,7	
FI	FID	1	1	0,0	15,9 %		0,0	14,5 %
	FIA	68	57	16,2		1	14,7	
FO	FOD	6	5	16,7	11,6 %		0,0	9,3 %
	FOA	37	33	10,8			10,8	

¹ CL 153/3.

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
TC	TCD	5	5	0,0	16,3 %		0,0	12,2 %
	TCE	1	0	100,0			100,0	
	TCI	71	56	21,1		4	15,5	
	TCS	21	21	0,0			0,0	
Total – Siège		850	731	14,0		20	11,1	
Bureaux décentr.	RAF/SFC/ SFE/SFS	67	57	14,9	14,6 %		14,9	14,6 %
	RAP/SAP	55	47	14,5			14,5	
	REU/SEC	27	26	3,7			3,7	
	RLC/SLC/ SLM	48	40	16,7			16,7	
	RNE/SNE	36	29	19,4			19,4	
Repr. de la FAO (FAOR)	FAP	9	9	0,0	8,9 %		0,0	8,9 %
	FEU	5	5	0,0			0,0	
	FLA	16	12	25,0			25,0	
	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	
Total – Bureaux décentralisés		297	257	13,5		0	13,5	
Total – FAO		1147	988	13,9		20	11,7	

* 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.

3. Des postes du cadre organique ont été pourvus au cours des derniers mois après la publication d'une centaine d'avis de vacance de poste cette année, comme suite aux ajustements à apporter au PTB 2016-2017. Les comités de sélection du personnel du cadre organique (PSSC) concernés ont été très actifs dans ce processus. Conformément aux usages, les listes de candidats présélectionnés approuvés par un comité de sélection du personnel du cadre organique (PSSC) ont servi, dans certains cas, à pourvoir également des postes aux caractéristiques analogues, en particulier quand le premier candidat retenu était déjà membre du personnel de la FAO et que, donc, sa nomination conduisait à créer un nouvel avis de vacance de poste compte tenu que le poste qu'il occupait était devenu vacant.

Ressources humaines hors membres du personnel

4. L'Organisation continue à faire appel, pour l'exécution de son programme de travail dans toutes les unités d'affectation, au concours de collaborateurs qui n'ont pas le statut de fonctionnaire. Au 1^{er} novembre 2016, le nombre total de consultants² sous contrat avec la FAO était de 2350, également répartis entre le Siège et les bureaux décentralisés.

Tableau 2: Regroupement régional des ressources humaines hors membres du personnel, par nationalité

Région d'origine (au regard de la nationalité)	Ancienneté – Nombre total d'années de service cumulées depuis le premier contrat à la FAO							Total	Part relative
	0-1	2-3	4-5	6-7	8-9	> 10			
Siège							Total		
AFRIQUE	22	11	9	6	2	10	60		
AMÉRIQUE DU NORD	40	25	13	6	5	14	103		
AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES	42	14	12	8	4	5	85		
ASIE	18	7	7	6	1	8	47		
EUROPE	256	153	110	104	56	157	836		
PACIFIQUE SUD-OUEST	9	4	2	4		2	21		
PROCHE-ORIENT	8	3	2	1	2	2	18		
	395	217	155	135	70	198	1170		
Bureaux décentralisés							Total		
AFRIQUE	63	20	36	19	19	51	208		
AMÉRIQUE DU NORD	44	19	11	11	4	19	108		
AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES	46	24	24	12	12	30	148		
ASIE	36	19	18	4	11	22	110		
EUROPE	189	64	86	38	29	105	511		
PACIFIQUE SUD-OUEST	24	11	2	2	2	19	60		
PROCHE-ORIENT	8	6	7	4	1	9	35		
	410	163	184	90	78	255	1180		
Tous lieux d'affectation confondus									
AFRIQUE	85	31	45	25	21	61	268	11 %	
AMÉRIQUE DU NORD	84	44	24	17	9	33	211	9 %	
AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES	88	38	36	20	16	35	233	10 %	
ASIE	54	26	25	10	12	30	157	7 %	
EUROPE	445	217	196	142	85	262	1347	57 %	
PACIFIQUE SUD-OUEST	33	15	4	6	2	21	81	3 %	
PROCHE-ORIENT	16	9	9	5	3	11	53	2 %	
Total	805	380	339	225	148	453	2350	100 %	

² Dans le présent document, on désigne par le terme «consultant» les personnes employées par la FAO qui ne sont pas membres du personnel et qui relèvent des catégories COF.REG et PSA.SBS, catégories utilisées pour les consultants réguliers. Sont exclues d'autres catégories des ressources humaines hors fonctionnaires, comme les traducteurs, les graphistes, etc.

5. Le *tableau 2* fait apparaître qu'environ 20 pour cent des consultants de la FAO sont en contrat avec la FAO depuis plus de 10 ans et contribuent donc dans une large mesure à la rétention de la capacité technique dans l'Organisation. Du point de vue géographique, les ressortissants des pays d'Europe et d'Amérique du Nord représentent deux tiers du nombre total de consultants actuellement employés par la FAO, et sept pays rassemblent à eux seuls plus de la moitié de ce nombre, comme on le voit au *tableau 3*.

Tableau 3: Pays dont les ressortissants représentent à eux tous plus de la moitié des ressources humaines hors membres du personnel

N°	Nationalité	Siège	Bureaux décentralisés	Total	Part relative	Cumul
1	ITALIE	501	58	559	23,8 %	
2	ÉTATS-UNIS	74	78	152	6,5 %	30,3 %
3	FRANCE	70	79	149	6,3 %	36,6 %
4	ROYAUME-UNI	44	74	118	5,0 %	41,6 %
5	ESPAGNE	43	36	79	3,4 %	45,0 %
6	ALLEMAGNE	34	38	72	3,1 %	48,0 %
7	CANADA	29	30	59	2,5 %	50,6 %
8	Autres nationalités	375	787	1162	49,4 %	
Total		1170	1180	2350	100 %	

Redéfinition du profil des postes du cadre organique

6. Comme indiqué dans le document JM 2016.2/2, la rationalisation du travail du Centre des services communs (CSC), de la Division de la Conférence, du Conseil et du protocole (CPA) et du Département des services internes (CS) a permis d'obtenir des gains d'efficacité d'environ 4,5 millions d'USD. L'opération consiste à convertir environ 46 postes administratifs en postes techniques et programmatiques, principalement au Siège, notamment à l'appui des activités sur la résistance aux antimicrobiens, le changement climatique, les pêches, les systèmes d'information géospatiale, les statistiques, les objectifs de développement durable, l'investissement, les partenariats et la coordination des programmes. Les domaines visés par les équipes chargées des programmes stratégiques sont énumérés ci-après. Des activités sont en cours pour préparer les profils d'emploi appropriés pour ces domaines, en vue de déterminer quels sont les membres du personnel nécessaires.

Tableau 4: Domaines prioritaires au regard des compétences nécessaires aux équipes chargées des programmes stratégiques

	Domaines prioritaires
Programme stratégique 1	Suivi et évaluation Statistique Gouvernance et économie politique Obésité et maladies connexes Liens avec le secteur privé et les associations de consommateurs

	Domaines prioritaires
Programme stratégique 2	Politiques en matière de changement climatique, atténuation et mise en œuvre aux niveaux régional et sous-régional Questions environnementales, notamment remise en état des terres dégradées en Afrique et en Asie Agroécologie, agroforesterie et problèmes socioéconomiques, en particulier analyse des avantages dans ces domaines Pédologie Systèmes de production agricole
Programme stratégique 3	Protection sociale Analyse de la réduction de la pauvreté Analyse des politiques en rapport avec les marchés et les achats publics Économie, notamment expérience de l'analyse quantitative et qualitative et connaissances spécialisées en matière d'emploi
Programme stratégique 4	Coopération Sud-Sud Finance Développement des chaînes de valeur en Afrique et en Asie Pêche et agro-industries
Programme stratégique 5	Changement climatique et réduction des effets des catastrophes Sécurité alimentaire et stabilité de la paix Analyse des conflits Production animale dans les zones de conflit

Activités extérieures

7. Il n'existait pas de cadre politique clair régissant la participation du personnel de la FAO à des activités extérieures et permettant de prendre en compte les incidences sur le temps de travail, les engagements vis-à-vis des organisations partenaires et les éventuels conflits d'intérêt. Des instructions ont été formulées, notamment dans une circulaire administrative spécifique portant sur la participation du personnel de la FAO à des activités extérieures. Dans ce cadre, environ 70 fonctionnaires ont été autorisés à mener des activités extérieures; un registre sera tenu à jour, de telle sorte que ces activités puissent être mises à profit pour promouvoir les activités de l'Organisation et qu'elles ne relèvent pas seulement de décisions prises individuellement par des membres du personnel.

Améliorations apportées aux contrats de brève durée

8. Afin de rationaliser le recours à des contrats de brève durée pour les catégories du cadre organique et des services généraux, de nouvelles procédures administratives ont été adoptées officiellement en octobre concernant l'emploi approprié et la durée maximale (55 mois) de ce type de contrat. Il est à présent recommandé de publier un avis de vacance de poste du cadre organique de brève durée si la durée doit être de 11 mois, en particulier à la classe P-5. Par ailleurs, afin de tirer le meilleur parti du recours à ce type de contrat, on procédera progressivement à un alignement des interruptions obligatoires de service pendant les périodes de faible activité, comme décembre et août.

Rationalisation des jours fériés officiels au Siège

9. Un examen des données relatives aux dernières années fait apparaître que, en moyenne, 50 pour cent du personnel du Siège, y compris parmi les directeurs, a pris des congés au cours de la période allant du 25 au 31 décembre, ce qui a eu pour effet un ralentissement de l'activité, donc des coûts de fonctionnement élevés pour une production réduite. L'idée de concentrer les jours fériés au Siège au cours de cette période de l'année a été examinée et mise en œuvre pour 2016, ce qui a permis d'économiser environ 1 million d'USD, selon des estimations. Des mesures d'action d'urgence

seront prises afin que l'Organisation soit à même de réagir en cas d'évènement imprévu de quelque nature que ce soit ou en cas d'appel à intervention; en effet, des procédures adéquates existent déjà pour faire face à de telles circonstances. Après consultation des organes représentant le personnel, les jours fériés seront de nouveau regroupés entre le 25 et le 31 décembre en 2017.

Défis futurs à relever

10. La FAO a considérablement avancé dans le domaine de la gestion des ressources humaines depuis 2012. Cependant, l'amélioration de la gestion des ressources humaines s'inscrit dans une action continue et ne réduit pas à des mesures ponctuelles. Ainsi, un certain nombre de défis restent encore à relever.

11. Les améliorations apportées dans le domaine du recrutement du personnel du cadre organique, consistant dans l'établissement de nouveaux comités de sélection décentralisés, plus équilibrés, à savoir les comités de sélection du personnel du cadre organique (PSSC), ont permis de rendre la nomination de nouveaux membres du personnel plus juste, plus rapide et plus efficace. Toutefois, il arrive que des informations confidentielles et privées continuent à être divulguées. Ceci est contraire aux règles instaurées au niveau du système des Nations Unies, porte préjudice au recrutement et expose le processus à des interférences externes.

12. De même, si la composition des nouveaux PSSC est plus équilibrée qu'auparavant, on observe néanmoins que subsiste une tendance à la partialité par rapport aux candidatures internes. C'est pourquoi la participation de membres externes aux comités de sélection du personnel du cadre organique sera renforcée afin de continuer à renforcer le principe primordial du recrutement fondé sur le mérite.

13. Les efforts faits pour élargir le champ de recrutement ont donné des résultats positifs. Notamment: a) les appels mondiaux et régionaux à manifestation d'intérêt pour le personnel des services généraux ont permis de nommer des candidats externes de bonne qualité et b) le renforcement des avis de vacance de poste du cadre organique au niveau régional et au niveau des pays a fait que le recrutement au titre du programme FIRST financé par l'Union européenne en 2016 a été couronné de succès. En revanche, les instruments destinés à améliorer le recrutement de fonctionnaires de rang élevé n'ont pas donné les résultats escomptés. Cette question devra faire l'objet d'un examen plus approfondi, notamment aux niveaux mondial et local, et il faudra envisager d'avoir recours à des entreprises extérieures de recrutement professionnel.

14. Comme indiqué dans le document principal FC 164/7, des améliorations ont été obtenues s'agissant de l'amélioration de l'équité de la répartition géographique, puisque le nombre de pays non représentés, sous-représentés et sur-représentés dans le Secrétariat de la FAO a diminué. Le programme FIRST et le processus de recrutement de jeunes cadres ont non seulement permis d'améliorer le recrutement effectif au niveau local et de rajeunir les équipes, mais ils ont également contribué à une répartition géographique équitable.

15. Pourtant, les défis à relever restent encore nombreux. On observe par exemple des problèmes de non-représentation avec des pays membres dont aucun ressortissant n'est membre du personnel au Siège, dont la population est relativement faible et/ou dont le niveau de revenu est très élevé. Un certain nombre d'autres approches devront être suivies afin de parvenir à une répartition plus équitable, y compris moyennant l'établissement de listes au niveau des pays et d'opérations de recrutement au niveau local ou régional.

16. Le recours à des ressources humaines hors membres du personnel est un avantage inestimable avéré pour l'Organisation, notamment parce qu'il apporte de la flexibilité dans la gestion des besoins programmatiques et opérationnels et qu'il étaye la capacité technique de la FAO. À cet égard, l'adoption de directives en 2013 et 2015 a rationalisé considérablement le recours à des consultants et d'autres catégories des ressources humaines hors membres du personnel. Toutefois, il reste à relever des défis de longue date en ce qui concerne l'équilibre national et régional des ressources humaines hors personnel, tant du point de vue des effectifs que des rémunérations, et ces défis seront pris en compte.

17. Les rapports entre la Direction et les organes représentant le personnel se sont grandement améliorés depuis 2012, comme indiqué dans le document principal. Toutefois, conformément à l'approche globale de l'Organisation relative à l'efficacité continue, il reste encore des améliorations à apporter dans certains domaines; il convient notamment de continuer à regrouper au sein d'organes de dialogue plus efficaces les nombreux comités où siègent conjointement des membres de la Direction et des organes représentant le personnel.

18. Enfin, la capacité des membres du personnel et des autres employés d'absorber les changements transformationnels engagés à la FAO depuis 2012 a été appuyée par une meilleure communication. Les changements ont été larges et profonds: Cadre stratégique révisé, recentrage sur les résultats, recherche continue d'amélioration de l'efficacité et mode de travail plus intersectoriel. Tous ces changements ont eu un impact sur les membres du personnel et les autres employés, ainsi qu'en termes de gestion efficace des ressources humaines.

19. Dans le même temps, on a mis en place un intranet unifié, dont la conception et la maquette ont été revues récemment, en 2015, par lequel ont été diffusés des articles et d'autres communications accompagnant, expliquant et détaillant chaque changement, afin d'aider les membres du personnel et les autres employés à en comprendre le sens au fur et à mesure. Par exemple, depuis 2012, plus d'un millier d'articles, d'entretiens, de forums spéciaux, de vidéos et d'autres éléments de communication en rapport avec la gestion des ressources humaines et d'autres changements y ont été publiés. C'est considérable, étant donné qu'il n'y en avait eu que 15 entre 2008 et 2012.

20. Le suivi d'une voie de communication spécifique par courrier électronique introduite en 2013 fait apparaître un accroissement de la participation du personnel, puisque 6 400 courriers ont été échangés en 2015-2016, contre 500 en 2013-2014. Dans le même ordre d'idées, un portail spécifique a été créé sur la page d'accueil de l'intranet à l'usage exclusif des organismes représentant le personnel. Cependant, l'appui prêté pour faire absorber au personnel les changements et améliorations adoptés en matière de gestion des ressources humaines continuera à être assuré et diversifié pour une plus grande efficacité.