



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-dix-huitième session**

**Rome, 4-8 novembre 2019**

**Gestion des ressources humaines**

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

**M. Basharat Ali**  
**Directeur par intérim**

**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](http://www.fao.org).*



### RÉSUMÉ

- Le Comité financier s'est vu présenter, pour information, un compte rendu actualisé sur la gestion des ressources humaines depuis sa dernière réunion, accompagné d'éléments visant à renforcer et à continuer d'améliorer l'efficacité et l'efficience du personnel de la FAO.

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

- Les membres du Comité financier sont invités à prendre note du contenu du présent document et, en particulier, des plans envisagés par l'Organisation dans le domaine de la gestion des ressources humaines à la FAO.

#### Projet d'avis

- **Le Comité a pris note des informations sur la gestion des ressources humaines présentées par la FAO et attend avec intérêt de recevoir des précisions sur l'ambition et sur les plans de l'Organisation dans le domaine des ressources humaines, tels que ceux-ci seront élaborés au cours de l'année prochaine, sous la conduite de la nouvelle Direction.**

---

## Introduction

---

1. La FAO doit continuer de renforcer ses points forts, en tant qu'organisation spécialisée détentrice de connaissances, et d'améliorer ses capacités, pour devenir une organisation du système des Nations Unies sur laquelle on peut compter, qui profite à tous et qui reste compétente et qualifiée pour relever les défis auxquels sont confrontés ses membres, tout en étant tournée vers l'avenir. Pour y parvenir, il faudra veiller à gérer de manière efficace, objective et visionnaire la ressource la plus précieuse de l'Organisation, son personnel, sachant que 75 pour cent des ressources du Programme ordinaire de l'Organisation sont consacrées aux ressources humaines et qu'une partie importante du personnel au service de la FAO ne relève pas des ressources du Programme ordinaire.

2. Le changement de Direction de l'Organisation s'accompagne d'un réexamen des politiques et de la stratégie de la FAO en matière de ressources humaines, en vue d'optimiser l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources de l'Organisation à l'appui de la bonne exécution des programmes et du mandat de la FAO. L'Organisation s'efforcera d'améliorer les systèmes et les processus de gestion des ressources humaines non seulement pour renforcer la capacité d'ajustement et assurer l'efficacité opérationnelle des différents flux liés aux ressources humaines, mais aussi pour fournir des informations fiables et solides sur le personnel, ainsi que sur ses capacités actuelles et sur ses besoins.

3. S'agissant de la gestion des ressources humaines, la FAO pourrait adopter une approche fondée sur les principes généraux suivants: i) recrutement axée sur la diversité, formation et gestion d'un personnel extrêmement compétent; ii) alignement de la gestion des ressources humaines sur les valeurs essentielles et les objectifs de l'Organisation; iii) prise en compte du fait que la FAO est une organisation spécialisée du système des Nations Unies; et iv) amélioration continue de l'efficacité et de la productivité administrative grâce à l'harmonisation, à la normalisation et à une meilleure applications des processus et procédures en rapport avec les ressources humaines. Les politiques et la stratégie de la FAO en matière de gestion des ressources humaines doivent être intrinsèquement liées à l'objectif d'introduire une fonction Ressources humaines efficace, proactive et valorisante, qui stimule une culture de la compétence, de la performance, de l'apprentissage continu et de l'excellence.

4. Compte tenu de la nature changeante des défis mondiaux, la Direction de la FAO s'est engagée à mettre l'accent sur l'élaboration d'une culture institutionnelle dont l'objectif est de susciter des progrès dans la gouvernance et dans le renforcement des capacités, de promouvoir l'unité, l'intégrité et la diligence du personnel, et de s'affirmer en tant qu'organisation internationale unie, efficace et pragmatique, qui met l'accent sur les résultats, qui soutient et fait sienne l'innovation, qui motive son personnel et qui met en place une meilleure approche de la gestion des risques. Les efforts accrus en faveur de la formation du personnel, des perspectives de carrière et de l'apprentissage continu aideront les cadres, les fonctionnaires et les membres du personnel à provoquer et à promouvoir ce changement culturel.

5. La FAO s'est engagée en faveur d'une culture institutionnelle qui contribuera à améliorer encore les fonctions liées aux ressources humaines, afin que celles-ci soient plus souples, plus réactives et plus transparentes, pour mieux soutenir l'assistance technique et les activités opérationnelles de la FAO en tous lieux. En particulier, les objectifs poursuivis sont les suivants:

- a) un plan directeur simplifié en matière de ressources humaines, composé d'un statut et d'un règlement du personnel allégés, et qui tient compte des besoins des parties prenantes et des bureaux décentralisés;
- b) un processus et des procédures de sélection ouverts et fondés sur le mérite, qui tiennent compte de la parité hommes-femmes et de l'équilibre géographique, qui favorisent un environnement de travail favorable et qui permettent de recruter et de conserver les bonnes personnes, dotées des compétences requises et remplissant les rôles voulus;

- c) des procédures de recrutement simplifiées, en particulier s'agissant des ressources humaines hors fonctionnaires;
- d) des mécanismes de contrôle interne simplifiés et solidement ancrés dans le fonctionnement de l'Organisation;
- e) compte tenu des conclusions de l'examen mené actuellement par le Bureau de l'Inspecteur général sur la politique de mobilité géographique, l'élaboration d'une politique de roulements dans l'occupation des emplois qui améliorera et diversifiera les connaissances, les compétences et l'expérience du personnel, à l'appui des efforts d'avancement de carrière;
- f) un appui continu aux initiatives visant à attirer les jeunes et des idées neuves à la FAO, y compris au moyen d'un examen du programme des jeunes cadres, du programme des cadres associés de la FAO et du programme mondial relatif aux stagiaires et aux volontaires, pour répondre aux besoins et conformément aux meilleures pratiques de l'Organisation et des organisations du système des Nations Unies;
- g) la prise de mesures supplémentaires aux fins de la promotion de la parité hommes-femmes au sein de l'Organisation, y compris au niveau des hauts responsables, en faisant en sorte qu'elles correspondent aux meilleures pratiques du système des Nations Unies.

6. L'Organisation a l'intention d'accroître l'autonomie des responsables en leur déléguant plus de pouvoirs au moyen de mécanismes de responsabilisation transparents et d'un cadre stratégique propice. Elle vise en outre à rapprocher la prise de décisions du terrain, en mettant l'accent sur la délégation et sur la décentralisation, ce qui permettra d'accélérer l'exécution des programmes et du mandat. La plus grande exploitation des technologies, y compris des technologies de l'information et de la communication (TIC), et des politiques et procédures simplifiées et allégées faciliteront la gestion proactive des talents.

7. L'Organisation entend se concentrer sur la mise en place de plans d'action qui permettront d'orienter les futures activités liées à la gestion des ressources humaines. Le recrutement d'un nouveau directeur du Bureau des ressources humaines est en cours et, en temps voulu, la question des ressources et des capacités sera traitée pour répondre aux besoins en ressources humaines et faire en sorte que le Bureau dispose de l'éventail de qualifications, d'expériences et de parcours professionnels nécessaires. Sous la conduite de la nouvelle Direction de la FAO, le Bureau des ressources humaines jouera un rôle de chef de file dans l'examen et dans l'amélioration des politiques, des pratiques et ces systèmes relatifs aux ressources humaines, afin de répondre à l'évolution des besoins de l'Organisation et de promouvoir la fonction Ressources humaines en tant que partenaire stratégique pour améliorer l'efficacité globale et l'efficience opérationnelle de la FAO.

8. L'Organisation prévoit de mettre au point des pratiques d'évaluation des résultats plus simples, objectives et efficaces, qui auront une incidence positive sur les résultats institutionnels et qui, dans le même temps, contribueront à la constitution d'un fort esprit d'équipe et offriront des opportunités aux jeunes membres du personnel, tout en valorisant l'expérience, le jugement et les atouts de la direction de haut niveau.

9. Il est prévu d'entreprendre un examen des processus et procédures actuellement en vigueur pour la sélection des fonctionnaires du cadre organique (P), des fonctionnaires des services généraux (GS), des postes de direction de haut niveau et des ressources humaines hors personnel. Un processus de sélection et de recrutement amélioré, objectif, juste et transparent sera mis au point afin de mettre en place un environnement de travail porteur.

10. La nouvelle Direction de la FAO est résolue à stimuler le moral et le degré de satisfaction des membres du personnel et à renforcer leur motivation. Plusieurs mesures commencent à être prises à cette fin. L'une de ces initiatives consistera à distinguer, pour l'année 2019, 100 membres du personnel qui auront fait preuve d'excellence et les 100 jeunes membres du personnel jugés les meilleurs.

11. Il est prévu d'élaborer un programme de formation professionnelle et de renforcement des capacités du personnel dans l'ensemble de l'Organisation, tout en renforçant les possibilités de formation en ligne et en encourageant l'utilisation de modalités d'apprentissage à moindre coût.
12. Il est aussi prévu de recentrer le cadre de compétences pour définir les qualifications et les compétences de tous les membres du personnel qui occupent des postes dans les domaines nécessaires pour la bonne exécution des programmes de la FAO.
13. Une commission des femmes est en voie d'être créée; elle jouera notamment un rôle de chef de file en ce qui concerne les mesures prises pour la promotion de la parité hommes-femmes. Cette commission devrait permettre de promouvoir l'égalité entre hommes et femmes, de favoriser l'autonomisation des femmes et, partant, de mieux orienter les travaux de l'Organisation sur la voie du développement durable. L'Organisation continuera d'aider les États Membres en facilitant l'échange de bonnes pratiques tenant compte des disparités entre les sexes.
14. La mise en œuvre d'une stratégie de prévention de l'exploitation, des atteintes et du harcèlement sexuels et la politique de protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités seront améliorées grâce à la capacité de la FAO de mener des enquêtes solides et en temps utile. La priorité continuera d'être accordée à l'affinement et à l'amélioration des politiques centrées sur la victime, ainsi qu'aux mesures qui permettent de concrétiser la politique de tolérance zéro de la FAO.
15. S'agissant des voyages, les politiques de la FAO et les directives à l'intention du personnel de l'Organisation ont été modifiées afin de les rendre conformes aux conditions de voyages définies par la plupart des organisations du système des Nations Unies, y compris le Programme alimentaire mondial (PAM).
16. Le bien-être du personnel sera une priorité de l'Organisation. Dans ce domaine, la FAO examinera ses politiques et procédures pour faire en sorte qu'elles soient conformes aux meilleures pratiques adoptées dans le système des Nations Unies.
17. L'Organisation renforcera les relations entre le personnel et la direction grâce à des concertations renouvelées avec les représentants des associations du personnel. Un dialogue ouvert sera poursuivi avec le personnel afin d'obtenir des observations et des idées à l'appui des mesures stratégiques, en particulier, sur les conditions de travail et sur le bien-être du personnel.
18. Avec l'appui des parties prenantes, y compris les États Membres des organismes ayant leur siège à Rome, les cadres supérieurs, les responsables et les membres du personnel à tous les niveaux, ainsi que les représentants des associations du personnel, des efforts seront consentis pour promouvoir la création de synergies concrètes au sein et en dehors de la FAO en vue d'assurer la mise en œuvre de politiques et de pratiques novatrices en matière de ressources humaines.
19. Dans le présent document, l'Organisation fait aussi rapport sur les évolutions factuelles dans le domaine des politiques et de la gestion des ressources humaines depuis le dernier rapport présenté au Comité financier, à sa cent soixante-quinzième session.

---

## Informations actualisées sur le Bureau de la gestion des ressources humaines

---

### *Stratégie de recrutement axée sur la diversité, perfectionnement et gestion du personnel de haut calibre*

#### **A) Fonctionnaires/personnel du cadre organique et de niveau supérieur**

20. Comme cela a été indiqué au Comité financier en 2018, le Bureau de l'inspecteur général a effectué une vérification des politiques et procédures de la FAO au sujet du recrutement et de l'entrée en fonctions du personnel du cadre organique pour des postes financés par le Programme ordinaire. L'examen soumis en novembre 2018 était axé principalement sur les recrutements qui ont eu lieu entre septembre 2016 et août 2017, et a mis en évidence les bonnes pratiques et les améliorations apportées depuis la dernière vérification effectuée par le Bureau de l'Inspecteur général en 2011, notamment: l'élaboration et la standardisation de profils d'emploi types, la constitution de comités de sélection du personnel du cadre organique, et le rôle et la position de chef de file plus affirmés du Bureau des ressources humaines, qui permettaient d'accroître la qualité et la cohérence du processus. L'examen a révélé que la plupart des processus de recrutement se déroulaient de manière fluide et aboutissaient à l'embauche de candidats compétents, dans le respect des objectifs de recrutement et des principes directeurs (répartition géographique et équilibre hommes-femmes). Le rapport a également signalé que l'efficacité de certaines étapes des procédures de recrutement et d'entrée en fonctions pouvait être améliorée, notamment le fichier de candidats et le système de vérifications des références.

21. Le rapport contient vingt-deux (22) mesures convenues qui visent à introduire des améliorations dans des domaines spécifiques du processus de recrutement. À fin août 2019, l'Organisation a mis en œuvre quinze (15) mesures recommandées, qui introduisent des améliorations dans les différents domaines relevés dans le rapport d'audit. Par exemple, afin de mieux évaluer l'efficacité, l'efficacité et la rapidité du processus de recrutement et d'en suivre les différentes phases, un tableau de bord destiné à l'établissement de rapports a été mis au point sur la nouvelle plateforme de recrutement (Taleo), qui remplace le système pr c dent (iRecruitment) depuis mai 2019.

22. L'Organisation travaille actuellement à la mise en œuvre des cinq autres recommandations de l'audit relatives aux domaines suivants: l'utilisation du fichier de candidats, les vérifications de références avant recrutement, les documents d'information et les fonctionnalités de la plateforme Taleo.

#### **B) Programme des cadres associés de la FAO**

23. Depuis le lancement du Programme des cadres associés de la FAO en 1954, l'Organisation continue d'accueillir des jeunes talents qualifiés et motivés. Le programme offre une formation structur e aux ressortissants de différents pays, 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, et sont préparés à de nouvelles perspectives de carrière.

24. Le tableau 1 indique le nombre de partenaires donateurs et de cadres associés de la FAO en 2017, 2018 et 2019. Outre les 43 cadres associés qui figurent dans le tableau en 2019, la FAO recrute actuellement huit (8) cadres supplémentaires, dont un grâce à des financements du Conseil chinois des bourses, trois (3) grâce à des financements du Japon, trois (3) des Pays-Bas et un (1) de l'Espagne.

**Tableau 1 – Tendances du recrutement des cadres associés en 2017, 2018 et 2019**

Année	Nombre de partenaires donateurs	Nombre de cadres associés
2017	15	43
2018	14	43
2019	13	43

25. Le Programme des cadres associés de la FAO est actuellement perfectionné pour assurer un alignement mieux ciblé et plus efficace des missions des cadres associés avec les priorités de l'Organisation à l'appui du renforcement des capacités techniques, en particulier dans les bureaux décentralisés.

### **C) Programme des jeunes cadres**

26. Le Programme des jeunes cadres, introduit en 2011, 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. Le Programme est un mécanisme actif destiné au recrutement des cadres au niveau de la classe P-1 qui 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.

27. L'Organisation effectue actuellement un examen interne de la phase pilote du Programme en vue de recenser les domaines où il serait possible d'améliorer l'efficacité du Programme. Le tableau 2 présente certaines données pertinentes de cet examen.

**Tableau 2 Programme des jeunes cadres 2011-2019**

Période 2011-2019 (Q1)	Nombre total de participants au programme (actuels et anciens)		Anciens jeunes cadres		Anciens jeunes cadres fidélisés	
	Nombre	en %	Nombre	en %	Nombre	en %
Total:	*76	-	58	-	33	-
Femmes	46	60	34	59	15	46
Hommes	30	40	24	41	18	54

(\*) 50 nationalités

28. Le taux de participation du personnel féminin (60,5 pour cent) et des pays du Sud (59 pour cent) au cours de la phase pilote correspondait aux objectifs visés (au moins 50 pour les femmes et 60 pour cent pour les pays en développement non-représentés et sous-représentés. Cinquante-huit jeunes cadres ont complété le Programme au cours de la période 2011-2019. Parmi ces 58 jeunes cadres, 33 ont été recrutés selon différentes modalités contractuelles. Le taux général de maintien en fonction est par conséquent de 57 pour cent. En outre, 70 pour cent des jeunes cadres retenus étaient issus des pays du Sud.

29. Après l'achèvement de l'examen, on s'attend à ce que le Programme des jeunes cadres soit mieux aligné sur les besoins stratégiques et programmatiques de l'Organisation, en vue d'améliorer le recrutement, l'affectation, l'appui des pairs et l'avancement de carrière.

### **D) Agents des services généraux**

30. Depuis 2015, le recrutement du personnel des services généraux au Siège et dans les bureaux régionaux est réalisé au moyen d'appels mondiaux à manifestation d'intérêt. L'objectif de l'appel mondial est d'attirer des candidatures qualifiées afin de pourvoir diverses fonctions d'appui administratif dans des délais rapides et de constituer un fichier de candidats qualifiés pour les services généraux.

31. Un appel mondial a été lancé en janvier 2019. Suite aux entretiens, 38 candidats au total ont été nommés à des postes des services généraux au Siège, entre janvier et août 2019. Le tableau 3 indique le nombre de candidats nommés par classe:

**Tableau 3 – Tendances du recrutement au 30 août 2019**

Classe	Nombre de candidats nommés
G-2	2
G-3	12
G-4	12*
G-5	12
TOTAL	38

(\* ) Seulement un (1) candidat externe a été recruté à un poste G-4.

32. Un examen du processus de recrutement des services généraux est prévu, en consultation avec les parties prenantes concernées, afin de cerner les points forts et les domaines où des améliorations doivent être apportées.

### **E) Programme relatif aux stagiaires, aux volontaires et aux chercheurs invités**

33. Suite à la réorganisation du Programme mondial de la FAO relatif aux stagiaires, aux volontaires et aux chercheurs invités, juillet 2017, l'Organisation a augmenté et diversifié la participation au Programme, notamment des pays du Sud, des États Membres sous-représentés ou non représentés et des communautés autochtones. Du mois de janvier au mois d'août 2019, plus de 10 000 candidatures ont été reçues en réponse à l'appel mondial à manifestation d'intérêt.

34. Stagiaires: Depuis 2017 et à partir du 30 août 2019, des stagiaires issus de 57 États Membres (dont 68 pour cent de femmes) ont été envoyés dans 35 lieux d'affectation. Ce nombre croissant de participants sont issus des pays du Sud (47 pour cent, contre 40 pour cent en 2018) et d'États Membres non représentés ou sous-représentés (31 pour cent, contre 24 pour cent en 2018) Un nombre croissant de stagiaires ont été affectés dans des bureaux décentralisés (35 pour cent, contre 30 pour cent en 2018). Il est intéressant de constater que 19 stagiaires issus de communautés autochtones ont été affectés dans 10 pays en développement situés dans quatre (4) régions, ce qui constitue une augmentation importante par rapport aux huit (8) stagiaires affectés en 2018. Il est également à noter que 37 pour cent des stagiaires ont bénéficié de financements externes.

35. Volontaires: Depuis le 30 août 2019, 57 volontaires relevant du programme de la FAO et 18 volontaires des Nations Unies (recrutés par le biais d Programme des volontaires des Nations Unies) issus de 38 États Membres ont été envoyés dans 27 lieux d'affectation. Davantage de volontaires sont issus de pays du Sud (45 pour cent, contre 23 pour cent en 2018, dont 67 pour cent de femmes) et d'États Membres non représentés ou sous-représentés (19 pour cent, contre 14 pour cent



en 2018). Les affectations dans des bureaux décentralisés sont également en nette augmentation (60 pour cent contre 37 pour cent en 2018). Il est également à noter que 9 pour cent des volontaires ont bénéficié de financements externes.

36. Chercheurs invités: Depuis le 30 août 2019, huit (8) participants (dont 38 pour cent de femmes) issus de trois (3) États Membres ont été envoyés dans quatre (4) lieux d'affectation. Il est à noter qu'un nombre plus élevé de chercheurs invités sont issus de pays du Sud (88 pour cent, contre 44 pour cent en 2018) et d'États Membres non représentés ou sous-représentés (75 pour cent, contre 22 pour cent en 2018). Les affectations dans des bureaux décentralisés sont également en augmentation (38 pour cent contre 11 pour cent en 2018). Il est également à noter que tous les chercheurs invités ont bénéficié de financements externes.

37. En 2019, neuf (9) nouveaux accords de financement de stagiaires et de volontaires ont été signés avec les gouvernements, les instituts universitaires et les organisations de la société civile, la plupart avec des pays sous-représentés. L'Organisation entreprend actuellement des activités de diffusion et de création de partenariats stratégiques afin que le Programme mondial de la FAO relatif aux stagiaires, aux volontaires et aux chercheurs invités soit plus cohésif et ait une dimension plus mondiale.

38. Étant donné que la FAO s'est engagée à assurer la diversité de ses effectifs, l'un des objectifs stratégiques du Programme est de repérer des jeunes talents dans le monde entier. Du mois de janvier au mois d'août 2019, l'Organisation a mené des actions qui ont eu pour effet de fidéliser 156 jeunes gens et jeunes femmes, dont 129 stagiaires, dix-neuf (19) volontaires relevant du programme de la FAO, sept (7) volontaires des Nations Unies et un (1) chercheur invité, qui ont été affectés à des postes de consultant et recrutés dans le cadre d'accords de services personnels et dans le cadre de projets.

#### **F) Programme de mobilité géographique**

39. L'objectif principal du Programme de mobilité géographique de la FAO est de mettre en commun les connaissances et l'expérience au sein de l'Organisation, afin de mobiliser et de fidéliser un personnel dynamique, adaptable et de toutes origines, susceptible d'accomplir des tâches présentes et futures et de répondre aux besoins opérationnels en évolution constante, en particulier au Siège et dans les bureaux décentralisés. Le programme vise également à donner aux membres du personnel la possibilité d'acquérir une expérience variée, d'avancer leur carrière et de gravir les échelons.

40. Au cours de l'exercice biennal 2018-2019, 116 mutations au titre de la mobilité ont été approuvées. Au 30 août 2019, 80 mutations avaient déjà été mises en œuvre. Le tableau 4 ci-après indique le nombre de mutations au titre des programmes de mobilité de 2018 et 2019, par domaine technique (au 30 août 2019):

**Tableau 4 Mutations par domaine technique en 2018 et 2019**

Départements techniques	Nombre de mutations
Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs (AG)	13
Catégories supérieures	6
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)	13
Bureau du Directeur général adjoint (climat et ressources naturelles) (DDN)	6
Bureau du Directeur général adjoint (Programmes), y compris les équipes du Département de l'appui aux programmes et de la coopération technique (PS), de la Division des partenariats et de la coopération Sud-Sud (DPS) et celles chargées de la coopération technique et des programmes stratégiques	16
Département du développement économique et social (ES)	15
Département des pêches et de l'aquaculture (FI)	6
Département des forêts (FO)	5
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

41. Le Bureau de l'Inspecteur général procède actuellement à un examen du Programme de mobilité géographique de la FAO. Les recommandations de l'examen seront prises en compte pour l'élaboration des futurs programmes de l'Organisation.

#### **G) Vacances de postes du cadre organique**

42. Comme il a été indiqué aux organes directeurs, l'Organisation maintenait par le passé un certain degré de souplesse s'agissant du taux de vacance des postes du cadre organique, afin de faciliter l'adaptation à de nouvelles circonstances et à de nouvelles priorités. Au 30 août 2019, le taux de vacances de postes du cadre organique était de 17 pour cent (16 pour cent au Siège et 20 pour cent dans les bureaux décentralisés), comme l'indique le tableau 5.

**Tableau 5 – Pourcentage de postes vacants au 30 août 2019**

	Postes P PTB 2018-2019	Nombre total de postes P occupés	Nombre total de postes P vacants	Pourcentage de postes P vacants
Total - Siège	876	734	142	16 %
Total, bureaux décentralisés (hors représentants de la FAO)	261	209	52	20 %
Total, bureaux décentralisés (y compris représentants de la FAO)	320	256	64	20 %
<b>TOTAL</b>	<b>1196</b>	<b>990</b>	<b>206</b>	<b>17 %</b>

43. Le problème du taux de vacance de postes sera examiné en temps utile, si cela s'avère nécessaire et selon les besoins de l'Organisation.

#### **H) Équilibre géographique parmi les consultants**

44. Conformément aux recommandations du Conseil à sa cent cinquante neuvième session (4-8 juin 2018) et à sa cent soixante et unième session (8-12 avril 2019), des efforts continus ont été menés pour améliorer l'équilibre géographique parmi les consultants.

45. Le tableau 6 présente une comparaison entre le nombre de consultants (COF.REG) financés par le Fonds général et le nombre de pays représentés par ces consultants en 2018 et 2019.

**Tableau 6 Nombre de consultants (COF.REG) financés par le Fonds général et nombre de pays représentés - Recrutement effectif**

Départements	Août 2018		Août 2019	
	Nombre de consultants recrutés	Pays représentés	Nombre de consultants recrutés	Pays représentés
Catégories supérieures	53	25	34	24
Directeur général adjoint (Opérations) (DDO)	59	24	46	24
Directeur général adjoint (Programmes) (DDP)	126	41	69	34
Département du développement économique et social (ES)	89	34	72	36
Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs (AG)	31	15	27	18
Département du climat, de la biodiversité, des terres et des eaux (CB)	17	14	10	9
Département des pêches et de l'aquaculture (FI)	21	14	24	20
Département des forêts (FO)	13	8	15	11
Bureau régional pour l'Afrique (RAF)	24	20	15	11
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP)	19	12	18	15
Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (REU)	21	16	19	15
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC)	13	9	17	13
Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE)	9	8	9	8
<b>TOTAL</b>	<b>495</b>	<b>103</b>	<b>375</b>	<b>91</b>

46. Les efforts menés pour améliorer l'équilibre géographique parmi les consultants peut aussi être mesuré par la part des cinq ou des dix nationalités les plus représentées. Le tableau 7 indique la part des nationalités les plus représentées parmi les consultants financés par le Fonds général.

**Tableau 7 Part des nationalités les plus représentées par les consultants qui sont financés par le Fonds général**

	Août 2018	Août 2019
Pays représentés	103	91
Part des 5 nationalités les plus représentées (%)	42,63 %	31,73 %
Part des 10 nationalités les plus représentées (%)	55,35 %	46,13 %

47. S'agissant de l'équilibre entre les sexes parmi les consultants, aucune modification n'a été observée dans les pourcentages de candidates en 2018 et en 2019, qui sont indiqués dans le tableau 8. Le pourcentage global de consultantes reste supérieur à 50 pour cent en 2018 et en 2019.

**Tableau 8 Pourcentage de candidates inscrites dans le fichier et de consultantes recrutées, financées par le Fonds général**

	Août 2018	Août 2019
Candidates recrutées comme consultantes (FG) (%)	54 %	54 %

48. L'Organisation examine actuellement les divers aspects de la politique et des procédures de sélection et de recrutement des consultants, en vue de réduire les délais de recrutement et de rationaliser le processus, tout en tenant compte des orientations fournies par le Conseil de la FAO selon lesquelles les efforts entrepris pour améliorer l'équilibre géographique parmi les consultants prendra en considération 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.

### ***Alignement de la gestion des ressources humaines sur les valeurs essentielles et les objectifs de l'Organisation***

#### **A) Formation du personnel**

49. L'apprentissage et le renforcement des capacités sont fondamentaux pour que les membres du personnel de la FAO soient dotés des qualifications et des connaissances qui permettent d'exécuter le mandat de l'Organisation et de satisfaire les besoins de perfectionnement professionnel individuel. En 2019, la FAO a mis en place toute une gamme d'initiatives mondiales d'apprentissage au titre des priorités de formation du personnel, qui intéressent notamment la meilleure connaissance des procédures et des systèmes internes de la FAO, la sensibilisation aux domaines liés à la gouvernance, le renforcement des connaissances de fond sur les objectifs de développement durable (ODD), la promotion du multilinguisme et l'amélioration des compétences de communication et des capacités de gestion et d'encadrement.

50. En vue d'assurer le fonctionnement des systèmes d'appui interne à l'échelle de l'Organisation, la FAO a élaboré et dispensé des formations spécifiques visant à renforcer l'utilisation des fonctions du système mondial de gestion des ressources (GRMS), y compris une formation mixte en ligne sur les processus de recrutement de ressources humaines hors personnel (NSHR) et deux formations en ligne sur les déplacements locaux et sur les voyages internationaux. L'Organisation élabore

actuellement la version définitive de deux formations supplémentaires, l'une sur les achats, l'autre sur la gestion de la trésorerie.

51. Conformément à sa politique de tolérance zéro à l'égard de toute forme de harcèlement, la FAO s'emploie à faire mieux connaître les politiques de prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir. Outre la publication d'une courte vidéo et d'un cours en ligne plus complet intitulé «Travailler ensemble en harmonie», une vidéo a été réalisée sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles.

52. L'Organisation continue d'actualiser la page consacrée aux formations obligatoires sur le portail d'apprentissage you@fao et suit le taux d'achèvement des cours proposés. En juillet 2019, une formation en ligne obligatoire intitulée «Éthique et intégrité au sein des Nations Unies». Suite à la publication de sa politique actualisée de protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités, la FAO réalise actuellement une vidéo qui permettra de faire mieux connaître cette politique. Une nouvelle formation sur la parité hommes-femmes dans les travaux de l'Organisation est aussi en cours d'élaboration et remplacera le cours des Nations Unies intitulé «Égalité des sexes, cohérence de l'ONU et vous».

53. La FAO offre deux programmes de formation mixtes, interactifs et dématérialisés qui permettent de renforcer les compétences de gestion et d'encadrement. Le programme «Executive» est destiné aux cadres de rang supérieur (classe P-5 et au-dessus) et associe accompagnement personnel et modules de formation en ligne. Depuis son lancement en 2017, 100 cadres ont effectué la formation, dont 24 au cours de la dernière période considérée. Le programme «Driving Results Meeting Our Goals» vise à renforcer les connaissances et les compétences des superviseurs (classes P-2 à P-4) et des fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan national (FRN). Depuis 2014, 363 membres du personnel ont achevé la formation, dont 44 au cours de la dernière période considérée. Un nouveau programme relatif à la gestion et à l'encadrement sera lancé en 2020. Fondé sur l'exploitation de nouvelles techniques d'apprentissage, il permettra aux responsables d'acquérir le dynamisme et les compétences nécessaires pour répondre aux nouveaux défis à relever au sein de l'Organisation et dans l'ensemble du système des Nations Unies.

54. En ce qui concerne le rôle fondamental des assistants du Représentant de la FAO (AFAOR) dans les bureaux décentralisés, l'Organisation contribue au renforcement de leurs capacités au moyen d'un nouveau programme de formation sur le lieu de travail lancé en juin 2019. En vue d'aider les futurs assistants dans le cadre de la planification de la relève, sept assistants particulièrement performants ont été sélectionnés pour participer à ce programme pilote d'apprentissage mixte constitué d'une évaluation complète des qualités de direction, d'un accompagnement personnalisé, de l'achèvement de cours en ligne et de travaux pratiques dans un nouvel environnement, tout en occupant un autre poste dans le cadre du programme de mobilité internationale temporaire, d'une durée maximale de trois mois.

55. Des efforts sont consentis pour améliorer les capacités de communication au moyen d'ateliers en présentiel, dispensés par des équipes de prestataires externes, sur les compétences à mobiliser pour faire des présentations et rédiger efficacement des rapports, ainsi que sur les compétences relatives aux services client et aux négociations. L'Organisation propose aussi des formations sur les nouveaux domaines prioritaires. En 2019, elle a dispensé des formations sur les compétences en matière de communication stratégique à environ 80 porte-paroles et cadres dirigeants de la FAO, en vue de renforcer les activités de communication sur les thèmes prioritaires, notamment l'objectif Faim Zéro. Une nouvelle formation virtuelle est planifiée afin de renforcer Skype for Business (Skype Entreprise) en tant qu'instrument de collaboration.

56. L'Organisation continue de renforcer son offre de formations en ligne et encourage l'utilisation de ce type d'apprentissage accessible dans tous les lieux d'affectation des membres du personnel. La FAO procède actuellement à une refonte de plus de 1 000 cours disponibles sur le portail you@fao et concernant différents domaines techniques et non techniques, afin d'élargir l'offre

linguistique et d'adapter les contenus aux priorités actuelles et aux nouvelles priorités de développement des membres du personnel. Un cours très bref visant à faire mieux connaître l'agroécologie a récemment été mis au point. En outre, la promotion du multilinguisme se poursuit au moyen de cours de langues en ligne à l'intention du personnel en poste dans des lieux d'affectation décentralisés où l'accès aux formations linguistiques est limité.

57. En juin 2019, la FAO est devenue partenaire de l'initiative intitulée «UN SDG Learn: One Platform, One Partnership and One Programme for an effective, coherent and inclusive approach to the Sustainable Development Goals (SDGs) learning», qui vise à faire mieux connaître les ODD au moyen d'une plateforme, d'un partenariat et d'un programme qui proposent une approche efficace, cohérente et inclusive des ODD. À ce titre, elle met à disposition des cours et des ressources utiles qui seront intégrés sur la plateforme spécifique lancée par l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) et l'École des cadres du système des Nations Unies.

58. L'Organisation participe à l'examen du Corps commun d'inspection (CCI) des politiques, des programmes et des plateformes d'appui à l'apprentissage, dont le but est d'évaluer les politiques, les programmes et les approches en vigueur, d'apprécier dans quelle mesure la collaboration interinstitutions et à l'échelle du système répond aux besoins du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et d'examiner l'orientation thématique des cours de formation et leur pertinence par rapport aux priorités et aux besoins actuels des organisations des Nations Unies. Cet examen permettra à la FAO de recenser des bonnes pratiques et des approches éprouvées pour améliorer l'apprentissage et le renforcement des capacités.

## **B) Gestion de la performance**

59. Sur la base des résultats de l'analyse qualitative et de l'enquête réalisée auprès des membres du personnel sur le Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) 2018, des activités sont menées afin d'améliorer le PEMS; celles-ci s'accompagnent de l'établissement d'un calendrier annuel relatif à toutes les phases du PEMS et de l'amélioration du processus multi-évaluateurs pour aider les responsables à gérer et régler les prestations non satisfaisantes.

60. Les formations destinées au personnel et à l'encadrement sont renforcées grâce à l'organisation de réunions d'information et au recours à des instruments en ligne. Elles comprennent l'élaboration et la publication d'une vidéo sur la rédaction d'objectifs de performance bien définis, ainsi que deux cours d'apprentissage à distance qui permettent de faire mieux comprendre le PEMS et de donner et recevoir des retours d'information, qui seront publiés d'ici à la fin de 2019. La FAO a aussi renforcé la politique et le processus PEMS au moyen de webinaires organisés avec les points de contact PEMS.

61. Afin de renforcer encore l'évaluation des prestations professionnelles et le respect des règles à cet égard, depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019, l'Organisation a automatisé sur le portail you@fao l'évaluation professionnelle relative à la période probatoire (PPRA), qui s'applique aux membres du personnel sous contrat à durée déterminée.

62. L'Organisation aligne actuellement son approche de l'évaluation et de la gestion des prestations professionnelles sur les principes et orientations recommandées par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Les politiques et les procédures de gestion de la performance pourront être réexaminées et revues le moment venu, sous la conduite de la nouvelle Direction.

## **C) Relations avec les organismes représentant le personnel**

63. Le Comité de consultation personnel-Direction (SMCC) est un espace de dialogue et de consultation entre la Direction et les organismes représentant le personnel sur les questions relatives aux conditions d'emploi du personnel; il adresse des recommandations et donne des avis à la Direction de haut niveau sur ces questions.

64. Le niveau de la présidence du Comité a été relevé. Depuis septembre 2019, le Comité est présidé par le Sous-Directeur général du Département des services institutionnels (CSD), avec l'appui du Bureau des ressources humaines (OHR).

65. Le Comité a tenu dix réunions en 2018 et s'est réuni quatre fois jusqu'en août 2019. Les principaux sujets débattus, tels que fixés dans le plan de travail du Comité, intéressaient le Groupement d'achats du personnel, l'appel d'offre pour l'assurance maladie, le recrutement des fonctionnaires de la catégorie des services généraux, le travail à distance, l'enquête de satisfaction menée auprès du personnel, la politique de protection des fonctionnaires et collaborateurs dénonçant des irrégularités, la politique relative au congé de maternité et l'allocation-logement dans les bureaux extérieurs.

66. Le niveau de la présidence du Comité consultatif mixte sur la couverture médicale (JAC/MC) a lui aussi été relevé. Depuis septembre 2019, le Comité est présidé par le Sous-Directeur général du Département des services institutionnels, avec l'appui du Bureau des ressources humaines.

67. Au début du mois d'octobre 2019, le Directeur général a rencontré les représentants de l'Association des fonctionnaires du cadre organique de la FAO (AP-in-FAO) et de l'Union du personnel des services généraux (UGSS), ainsi que les représentants de l'Association des anciens fonctionnaires de la FAO et du PAM (FFOA).

68. Des progrès ont été enregistrés dans la mise au point de l'enquête de satisfaction, qui devrait être menée auprès du personnel à l'échelle mondiale d'ici à la fin de l'année. Dans le cadre des travaux préparatoires, on a examiné les récentes enquêtes de satisfaction réalisées dans d'autres organismes du système des Nations Unies, en particulier le Secrétariat de l'ONU, le PAM, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). L'objectif est de mesurer la satisfaction et la participation des membres du personnel sur le lieu de travail et de mieux saisir quels sont les facteurs qui déterminent la mobilisation des différents groupes du personnel. En outre, les membres du personnel auront la possibilité de communiquer des observations personnelles.

69. La nouvelle Direction de la FAO tient à établir des relations fructueuses et de coopération avec les organismes représentant le personnel et à tirer parti des vues de ces derniers sur la contribution des membres du personnel aux activités de l'Organisation.

### ***Prise en compte du caractère d'institution spécialisée du système des Nations Unies inhérent à la FAO***

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

70. En décembre 2018, l'Assemblée générale des Nations Unies a approuvé l'ajout de la diversité des effectifs au Cadre de gestion des ressources humaines, suite aux travaux de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) sur la version actualisée du Cadre<sup>1</sup>. Le rapport de la CFPI pour l'année 2018 indique que la composition des effectifs de l'ensemble des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies doit refléter la diversité selon différents points de vue (répartition géographique équitable, respect de la parité hommes-femmes, prise en compte des aspects culturels et générationnels, du multilinguisme et des personnes handicapées). Cette diversité doit également être adoptée dans le processus de prise de décision aux fins du renforcement de l'action des organisations<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Assemblée générale des Nations Unies, Régime commun des Nations Unies, Rapport de la Cinquième commission (A/73/676).

<sup>2</sup> Annexe V, Rapport de la Commission de la fonction publique internationale pour 2018 (A/73/30).

71. Dans ses décisions en matière de recrutement, la FAO se fonde sur le critère du mérite, afin de sélectionner les candidats les plus qualifiés et, dans le même temps, conformément aux orientations données par les organes directeurs, elle veille à respecter une représentation géographique équitable des États Membres parmi les membres du personnel. L'Organisation, tout en maintenant comme critères de sélection essentiels les compétences et l'efficacité technique, prête attention au recrutement de personnel selon une répartition géographique aussi large que possible et s'efforce de choisir des candidats de pays non représentés ou sous-représentés.

72. La FAO a réduit le nombre de pays non représentés, sous-représentés et surreprésentés au sein du Secrétariat et, de ce fait, a accru le nombre de pays équitablement représentés. Au 30 août 2019, les pourcentages de pays non représentés, sous-représentés et équitablement représentés étaient de 5 pour cent, 4 pour cent et 90 pour cent, respectivement.

### **B) Représentation plus équilibrée des hommes et des femmes**

73. L'Organisation poursuit ses efforts afin de parvenir à la parité hommes-femmes dans ses effectifs. Grâce à la poursuite et à l'intensification des efforts de communication relatifs aux recrutements auprès de diverses institutions et universités, le pourcentage du nombre de femmes parmi les membres du personnel de l'Organisation est passé de 43 pour cent à 53 pour cent pendant la dernière période considérée, contre seulement 36 pour cent sur l'ensemble des sept dernières années. En ce qui concerne la parité hommes-femmes aux postes de haut niveau, la FAO est bien consciente qu'il faut augmenter le nombre de femmes qui occupent des postes de direction.

74. L'Organisation, qui a déjà approuvé les directives visant à promouvoir un environnement porteur au sein du système des Nations Unies, œuvre à l'application et au renforcement de mesures spécifiques visant l'instauration d'un environnement de travail sûr, qui attache une grande importance à la diversité et à la flexibilité, qui assure l'égalité des chances et qui prend en compte le fait que les fonctionnaires ont une famille et sont membres d'une communauté. La FAO participe aussi activement aux travaux de l'Équipe spéciale du Conseil des chefs de secrétariat chargée de la lutte contre le harcèlement sexuel dans les organismes du système des Nations Unies.

75. Conformément aux politiques et pratiques d'autres organisations du système des Nations Unies, la Direction de la FAO a décidé, à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2019, de porter le droit statutaire au congé de maternité à 16 semaines, dans le cadre des périodes de congé spécial et avec une rétribution complète pendant huit semaines.

76. L'objectif de la parité hommes-femmes sera poursuivi en tant qu'élément essentiel d'un dispositif proactif d'acquisition et de gestion de talents.

### ***Amélioration continue de l'efficacité et de la productivité administratives grâce à l'harmonisation, à la normalisation et à une meilleure application des processus et des procédures en rapport avec les ressources***

#### **A) Mise en place de la nouvelle plateforme de recrutement**

77. Le passage de l'ancien système de recrutement iRecruitment au nouveau, Taleo, a été mené à bien.

78. Taleo est maintenant le système de recrutement institutionnel par l'intermédiaire duquel sont annoncées les différentes opportunités de travail à la FAO. Il occupe une position centrale sur le site web de la FAO consacré à l'emploi, où les candidats peuvent trouver un guide de l'utilisateur Taleo pour présenter leur candidature (en anglais). Taleo sert aussi de plateforme de recrutement lors des processus d'incorporation des nouveaux membres du personnel.



79. Le Bureau des ressources humaines, avec le soutien de la Division de l'informatique (CIO) et du Centre des services communs (CSC), continue d'améliorer l'exploitabilité et les fonctions d'établissement de rapports du système. En juin 2019, l'outil en ligne «Taleo time-to-fill report» a été lancé pour mesurer le temps consacré à chaque étape du processus de sélection. Il permet d'obtenir des informations détaillées sur le profil des candidats et, ainsi, de mesurer, entre autres, l'équilibre entre les sexes et la répartition géographique des candidats par avis de vacance de poste. Il peut aussi être utilisé dans le cadre des processus de sélection pour les postes de rang élevé, les postes de fonctionnaires du cadre organique, le personnel du cadre organique engagé dans le cadre de projets et les ressources humaines hors fonctionnaires.

80. Des retours d'information sur Taleo ont aussi été collectés auprès des bureaux régionaux et des candidats internes et externes afin de communiquer au Bureau des ressources humaines des suggestions intéressantes. À cet égard, le travail se poursuivra, en collaboration avec la Division de l'informatique et avec le Centre des services communs, afin d'affiner le système et d'améliorer l'expérience des utilisateurs.