



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-neuvième session

Rome, 6-10 novembre 2017

Gestion des ressources humaines

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

Fernando Serván
Fonctionnaire responsable du
Bureau de la gestion des ressources humaines
Tél: +3906 5705 2299

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



mu323

RÉSUMÉ

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

SUITE 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 pris connaissance avec satisfaction des principaux résultats obtenus par la FAO dans le domaine de la gestion des ressources humaines durant la période considérée.**

Principales réalisations

1. Suite à la demande formulée par les membres du Comité financier à sa session précédente, l'Organisation présente les principales améliorations obtenues l'an dernier dans le domaine de la politique et de la gestion des ressources humaines. Concernant ce dernier point, la FAO continue de suivre une vision qui s'appuie sur quatre éléments essentiels: i) recrutement et formation d'un personnel extrêmement compétent; 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; iv) efficacité accrue des processus et procédures en rapport avec les ressources humaines. Ce document présente les réalisations en fonction de ces éléments essentiels.

Recrutement et formation d'un personnel extrêmement compétent

a) Emploi de consultants et de titulaires d'accords de services personnels (ASP)

2. Une vérification interne des divers aspects de l'emploi de consultants et de titulaires d'accord de services personnels a permis de relever un certain nombre de lacunes et de mauvaises pratiques qui devaient être corrigées.

3. L'Organisation a donc introduit récemment une politique révisée de recrutement de ressources humaines hors personnel conformément aux recommandations du Bureau de l'Inspecteur général. L'objectif de la révision était de simplifier et rationaliser les procédures de sélection et d'emploi de consultants et de titulaires d'accords de services personnels.

4. Par exemple, il est désormais obligatoire d'obtenir une double approbation pour recruter des consultants au Siège et dans les bureaux décentralisés, ce qui améliore l'efficacité et la transparence du processus de recrutement d'une personne qualifiée. Il faut d'abord l'approbation du supérieur immédiat du consultant puis celle du responsable du budget de l'unité administrative concernée. Lorsque le superviseur immédiat est le responsable du budget, c'est le superviseur du responsable du budget qui donne son approbation.

5. Ce double processus s'applique également à l'évaluation de la performance des consultants qui est réalisée à la fin de leur mission au moyen des rapports d'évaluation de la qualité des services fournis. Ces ajustements améliorent l'assurance qualité de l'ensemble du processus, évitent les incohérences et permettent un contrôle plus centralisé.

6. Parallèlement, les directives révisées ont renforcé les procédures de recrutement et de sélection afin que des processus de mise en concurrence soient mis en place et que les candidats les plus qualifiés soient recrutés. L'Organisation a commencé à introduire un processus de sélection et d'évaluation plus uniforme, transparent et rigoureux pour les consultants et les titulaires d'accords de services, afin de garantir une optimisation des ressources dans tous les cas et pour que l'emploi des fonds soit efficace et transparent. Les modifications visent également à renforcer la recherche d'experts dans le monde entier et à accroître la diversité et la qualité des personnes recrutées pour les différents profils.

7. Le processus de sélection révisé impose la publication d'appels à manifestation d'intérêt couvrant les domaines de compétences et les profils les plus fréquemment recherchés, ce qui permet d'établir des fichiers de consultants et de titulaires d'accords de services personnels au niveau régional, départemental et de l'équipe stratégique.

8. Les candidats sont choisis en fonction de leur formation, de leur connaissance des langues officielles de la FAO et de leur expérience antérieure. Ensuite, un comité de sélection s'entretient avec les candidats qualifiés et soumet un rapport écrit au chef de l'unité organisationnelle concernée qui approuve ou non les candidats retenus. Les candidats choisis dans le cadre de ce processus sont inclus

dans les fichiers de consultants et de titulaires d'accords de services personnels et peuvent recevoir des offres de missions au sein de la FAO.

9 Enfin, un nouvel outil informatique est actuellement mis en service pour appuyer le processus de recrutement de l'Organisation. Dans sa première phase, l'outil sera utilisé pour le recrutement de consultants et de titulaires d'accords de service. À partir du 1^{er} novembre, ses principales fonctionnalités seront opérationnelles et mises à la disposition de tous les bureaux de recrutement.

b) Détachements et prêts de personnel à d'autres organismes des Nations Unies

10 Les détachements et prêts de personnel à d'autres organismes pendant de longues périodes ont entraîné une baisse de la capacité technique de l'Organisation ainsi que des difficultés pour la planification à long terme. Les postes pourvus par des fonctionnaires en détachement ou en prêt étaient bloqués en attendant le retour éventuel du personnel concerné, et l'incertitude persistante a entravé le processus de programmation à long terme, en termes de recrutement et de prestations à réaliser.

11 Dans le cadre des accords interinstitutions de l'ONU, la FAO a renforcé la procédure d'approbation des détachements et des prêts de personnel en introduisant une politique révisée qui prévoit un niveau plus élevé d'approbation pour être en phase avec les priorités de l'Organisation.

12 La révision a permis de renforcer le contrôle centralisé et l'évaluation des propositions, d'appliquer une approche plus cohérente et d'assurer ainsi un meilleur suivi de ces échanges.

c) Rajeunissement de la main-d'œuvre et emploi de retraités

13 L'Organisation s'engage à veiller au recrutement de nouveaux talents et à assurer une planification efficace de la relève.

14. Elle a par conséquent renforcé la politique d'emploi des retraités de l'ONU afin que l'emploi de cette catégorie de personnel ne soit qu'une mesure temporaire fondée sur des besoins spécifiques et raisonnables et liée en général à une transmission de connaissances aux nouveaux employés.

15. Les changements mis en œuvre évitent que l'emploi de retraités ait une incidence négative sur le rajeunissement des effectifs.

16. De mars à octobre 2017, seulement 5 pour cent des demandes d'emploi de retraités ont été approuvées parce qu'elles coïncidaient avec la politique de la FAO et qu'aucune autre solution n'avait pu être trouvée.

17. Par ailleurs, l'Organisation s'efforce, comme par le passé, de recruter des candidats de haut niveau à fort potentiel pour les postes de jeunes cadres. Elle fait également tout son possible pour retenir les jeunes cadres qui auront donné satisfaction pendant leur période contractuelle.

18. Outre les jeunes cadres mentionnés ci-dessus, l'Organisation recense, en cas de besoin, des fonctionnaires du cadre organique de classe P-1 en les sélectionnant parmi les candidats inscrits dans le fichier de réserve, et les affecte à divers postes techniques dans différents départements du Siège et bureaux régionaux. Ces nouveaux jeunes cadres contribuent à rajeunir les effectifs et à rafraîchir les connaissances techniques de la FAO.

d) Programme des cadres associés

19. L'Organisation continue de collaborer avec des donateurs dans le cadre du Programme des cadres associés afin d'offrir une formation structurée aux ressortissants de plus de 14 pays différents. Ces cadres, qui participent à des activités de coopération internationale, ont la possibilité d'utiliser leur spécialisation technique sous la supervision d'un fonctionnaire expérimenté de la FAO. À l'heure actuelle, 12 donateurs participent à ce programme. En 2017, l'Organisation a recruté 11 cadres associés et 4 autres, financés par la Chine, sont en train de rejoindre la FAO.

e) Vacances de postes du cadre organique

20. Tel que présenté à la précédente session du Comité financier, l'Organisation continue de juger qu'il est indispensable de maintenir un certain degré de souplesse s'agissant du taux de vacance des postes du cadre organique, qui est en général d'environ 15-20 pour cent, de sorte que la mise en œuvre du Programme de travail et budget 2018-2019 puisse être adaptée de manière dynamique à de nouvelles circonstances et de nouvelles priorités.

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

22. Compte tenu des processus de recrutement en cours, le taux de vacance devrait être compris entre 15 et 20 pour cent. L'Organisation doit s'assurer en priorité que toutes ses unités prises individuellement, en particulier les unités techniques, restent dans la limite visée.

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

a) Une stratégie d'apprentissage et de perfectionnement améliorée

23. L'Organisation met en œuvre une stratégie d'apprentissage révisée qui repose sur une analyse précise des besoins de formation du personnel et une sélection appropriée des moyens de formation.

24. En ce qui concerne les besoins de formation du personnel, la FAO concentre ses efforts sur cinq domaines principaux:

- La formation du personnel administratif, qui a été renforcée conformément aux recommandations issues de la vérification interne et qui a pour but de faire mieux connaître les procédures et systèmes internes de la FAO et d'accroître la capacité opérationnelle du personnel dans l'exercice de ses fonctions, en particulier dans les bureaux décentralisés;
- La gestion axée sur les résultats, qui concerne la formation dans ce domaine, la gestion axée sur les résultats et le cadre stratégique;
- La formation technique, pour consolider les compétences techniques du personnel et actualiser ses connaissances en fonction des tendances actuelles;
- La formation linguistique, pour améliorer les capacités du personnel dans les langues officielles de la FAO;
- Le développement personnel, qui comprend des formations pour améliorer les compétences générales et des guides pratiques sur les perspectives de carrière.

25. Le choix des moyens de formation appropriés est fondé sur une approche stratégique qui privilégie des partenariats avec le milieu universitaire et l'utilisation de cours de formation en ligne.

26. Dans les prochains mois, l'Organisation mettra l'accent sur l'établissement de partenariats de formation avec des universités, ce qui lui permettra de bénéficier de la collaboration d'experts pour élaborer des programmes d'études, les exécuter et les évaluer. Cette approche lui permettra également de tirer profit de consortiums d'établissements universitaires travaillant sur des activités de formation en ligne tels que edX (<https://www.edx.org/>), un consortium financé en 2012 par l'Université de Harvard et le MIT et qui compte désormais 90 partenaires dans le monde universitaire (<https://www.edx.org/schools-partners>).

b) Relations avec les organismes représentant le personnel

27. L'Organisation maintient un dialogue permanent sur les questions de fond touchant les conditions de service du personnel avec les organismes représentant le personnel, à savoir l'Association des fonctionnaires du cadre organique de la FAO (AP- in- FAO) et l'Union du personnel

des services généraux (UGSS). Les réunions officielles ont lieu dans le cadre du Comité consultatif de la gestion du personnel.

28. Depuis 2017, les organismes représentant le personnel et la direction débattent, lors de la première réunion de l'année, d'un plan de travail sur les questions devant faire l'objet d'une consultation, en vue d'utiliser ce plan comme une feuille de route et d'axer le processus de consultation sur les questions prioritaires. À la fin d'octobre 2017, douze réunions du Comité consultatif de la gestion du personnel avaient eu lieu et le processus de consultation se poursuit dans le cadre de réunions régulières.

29. Dans ce contexte, en avril 2017, la direction a présenté à l'UGSS l'examen du fonctionnement des comités de sélection des services généraux, une analyse effectuée par des experts internes et externes pour déterminer les points forts du processus et les domaines à améliorer. Les recommandations de cet examen ont déjà été mises en pratique dans le processus.

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 accomplis pour atteindre les objectifs de représentation géographique de l'Organisation

30. Les décisions concernant le recrutement à des postes de fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international ont toujours obéi au critère du mérite de telle sorte que l'Organisation puisse pourvoir tous les postes en engageant les candidats les mieux qualifiés.

31. En même temps, conformément aux orientations données par les organes directeurs, la direction a toujours dûment pris soin de respecter une représentation géographique équitable des États Membres au sein du Secrétariat de l'Organisation.

32. 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. Par ailleurs, de nombreux pays qui étaient auparavant chroniquement sous-représentés, comme les États-Unis d'Amérique, la République de Corée et l'Iran, sont aujourd'hui représentés de façon équitable.

33. À l'issue des nouveaux recrutements, les pourcentages des pays non représentés, des pays sous-représentés et des pays équitablement représentés étaient respectivement de 13, 10 et 74 pour cent. L'Organisation affecte les fonctionnaires en maintenant comme critères de sélection essentiels les compétences et l'efficacité technique. Ce faisant, elle donne la priorité au recrutement de personnel selon une répartition géographique aussi large que possible, en faisant des efforts particuliers pour recruter des candidats de pays non représentés ou sous-représentés.

b) Représentation plus équilibrée des hommes et des femmes

34. L'Organisation poursuit ses efforts pour instaurer la parité hommes-femmes dans ses effectifs. À la fin de 2007, le personnel féminin représentait 28 pour cent des postes du cadre organique. À la fin septembre 2017, ce chiffre était passé à 44 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.

35. Il faut citer une autre amélioration sensible: l'augmentation du nombre de femmes nommées à des postes de direction. À la fin de 2007, aucune femme n'occupait un poste de directeur général adjoint tandis que l'on compte désormais une femme parmi les trois directeurs généraux. Dans

l'ensemble, les femmes occupant un poste de direction représentaient 12 pour cent à la fin de 2007; ce pourcentage est désormais de 26 pour cent.

c) Promotion du multilinguisme

36. Dans le contexte des procédures de sélection et d'affectation, les compétences linguistiques des candidats internes et externes sont examinées de près.

37. En outre, la révision des procédures de sélection des consultants et des titulaires de contrats de services personnels a entraîné un contrôle plus rigoureux du niveau linguistique requis. Tous les candidats sont invités à faire la preuve de leurs compétences linguistiques pour être considérés comme qualifiés pour des affectations au sein de la FAO.

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

Efficacité accrue des processus et procédures de gestion des ressources humaines

a) Réorganisation des fonctions de gestion des ressources humaines au niveau régional et transformation du Centre des services communs

39. L'Organisation a entamé un processus de restructuration des fonctions et rôles des ressources humaines (RH) au niveau régional, en vue d'améliorer l'efficacité des services et d'en garantir la qualité. En particulier, cette réorganisation visera à éviter le doublonnement des tâches et de faire un meilleur usage des ressources disponibles au niveau de l'Organisation et au niveau régional.

40. Parallèlement, la FAO a entrepris de transformer le CSC afin d'en accroître la productivité et d'assurer un traitement des tâches plus rapide et efficace. Il s'agit d'améliorer la coordination et la supervision des pôles du CSC. Cette structure renforcera l'application de procédures normalisées, ce qui permettra de gagner du temps et de garantir des approches cohérentes.

b) Une plateforme de recrutement moderne

41. L'Organisation a établi qu'il fallait automatiser le recrutement et les processus d'incorporation du personnel nouveau avec un environnement informatisé intégré, afin de rationaliser les procédures opérationnelles et administratives. Après une analyse approfondie, il a été décidé d'adopter une nouvelle plateforme de recrutement.

42. Les caractéristiques fonctionnelles de ce nouvel outil permettront à l'Organisation de réduire le temps et les coûts de traitement, de mieux suivre les processus mondiaux et de limiter les interventions manuelles.

43. En particulier, la nouvelle plateforme renforcera la capacité de l'Organisation de suivre l'évolution des différents processus secondaires et de contrôler les principaux indicateurs de résultat correspondants.

44. Le nouvel outil a d'ores et déjà été mis en place pour faciliter le recrutement de consultants et de personnel sous contrat PSA. Concernant les autres processus, l'Organisation est en train de définir toutes les fonctionnalités nécessaires pour mettre en service la nouvelle plateforme au cours du premier trimestre 2018.

c) Rationalisation des modalités de travail

45. L'Organisation s'est dotée de nouvelles procédures et a modifié et rectifié différentes politiques afin de rationaliser les dispositions relatives au télétravail et aux demandes de congé spécial sans traitement et d'indemnité de fonctions.

46. L'objectif visé par ces mesures est d'éviter que ces dispositions soient employées de manière abusive, ce qui aurait pour conséquence un fonctionnement inefficace des services, un gaspillage de ressources et un traitement inéquitable du personnel.

47. Les procédures révisées ont servi à recentrer le contrôle et ont permis de mettre en place des approches plus cohérentes garantissant l'impartialité et la transparence.

d) Renforcement des procédures d'octroi de l'allocation logement

48. Afin de répondre de manière plus rigoureuse aux critères de cohérence, d'opportunité et d'harmonisation en regard des obligations légales nationales, l'Organisation a instauré un contrôle plus strict des processus régissant l'approbation des demandes d'allocation logement à Rome et dans les unités hors Siège.

49. Suite à l'entrée en vigueur des nouvelles procédures, le double degré de contrôle permet de mieux vérifier les informations, et ainsi de simplifier l'analyse en vue de l'approbation finale. L'Organisation a pris contact avec la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) afin de permettre une approche cohérente au niveau du système des Nations Unies dans les bureaux de pays et elle est en train de promouvoir une mise en œuvre de la coordination entre les organisations dont le siège est à Rome à ce sujet.

e) Procédures d'approbation des accidents imputables au service

50. Une procédure améliorée de signalement des incidents imputables au service a été récemment mise en place et a eu des effets positifs, auxquels a contribué l'analyse des déclarations, qui a permis de cerner les éléments récurrents et d'adopter des mesures visant à améliorer la sécurité et le bien-être du personnel.

f) Application des recommandations du Commissaire aux comptes sur les questions relatives aux ressources humaines

51. L'analyse détaillée des mesures prises par la FAO pour faire suite aux recommandations du Commissaire aux comptes est reproduite dans le document FC 169/11 – *Rapport intérimaire sur la suite donnée aux recommandations du Commissaire aux comptes*.

52. Concernant les recommandations relatives aux ressources humaines, l'Organisation continue à s'attacher avant tout à appliquer les ajustements suggérés, et des résultats importants ont déjà été obtenus.

53. La FAO a entrepris de réorganiser le Bureau des ressources humaines afin d'améliorer l'intégration interne et les synergies et de mettre en œuvre les principes et les directives de la Stratégie en matière de ressources humaines dans les différents domaines concernés. Grâce à cette réorganisation, les sous-divisions des ressources humaines ont apporté des changements et des ajustements en suivant une approche cohérente, conformément aux besoins de l'Organisation.

54. Suite aux recommandations formulées à l'issue de l'évaluation des capacités techniques de l'Organisation, des mesures supplémentaires ont été mises en place pour la sélection et le recrutement de consultants, moyennant la création de fichiers spécialisés de candidats très qualifiés prêts à accepter des missions, afin de disposer d'une réserve de talents. Parallèlement, des contrôles plus stricts ont été établis sur le recrutement de retraités, notamment aux postes que les intéressés occupaient lorsqu'ils faisaient partie du personnel. Ces mesures permettent aux unités de remédier aux lacunes en matière de connaissances et de planifier leurs effectifs en conséquence.

55. Au sujet de la gestion des résultats, l'Organisation est en train de réexaminer la politique en la matière afin de relier les plans aux objectifs de développement. En même temps, elle établit des mécanismes d'assurance de la qualité dans le Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS). L'opération de contrôle de la qualité commencera avec l'examen de la qualité des plans de travail établis dans le PEMS en fin d'année.

g) Données demandées par les Membres sur le personnel et les ressources humaines hors fonctionnaires

56. Après que le Conseil et le Comité ont demandé que soit uniformisée la présentation des données fournies sur les ressources humaines – fonctionnaires et non fonctionnaires –, l'Organisation a organisé des consultations avec les organisations ayant leur Siège à Rome afin de s'entendre sur une présentation normalisée de ces informations.

57. L'Organisation a déjà adopté la forme normalisée commune et, pour une demande de renseignements non confidentiels, la réponse est fournie dans un délai d'environ cinq jours ouvrables.

Défis à relever

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

59. L'une des priorités est la modernisation de la plateforme de recrutement informatisée. Le nouvel outil est à présent disponible pour le recrutement de personnel sous contrat de consultant ou PSA. Au cours des prochains mois, l'Organisation s'efforcera d'assurer le partage des connaissances internes sur le nouvel outil et de procéder à sa mise en place progressive. Une fois que ce système aura mieux été compris, la FAO y intégrera les procédures de recrutement à des postes du cadre organique et les fichiers de candidats aux postes des services généraux.

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

61. L'Organisation continuera à concentrer ses efforts concernant la capacité du personnel d'absorber des changements et des améliorations dans la gestion des ressources humaines. Les stratégies de gestion des changements appliqués au niveau de l'Organisation visent à dissiper les incertitudes des employés quant aux incidences que les changements pourraient avoir sur eux et à réduire la possibilité d'impacts négatifs sur la productivité. La FAO suit une approche proactive pour une bonne gestion du personnel moyennant l'adoption de changements organisationnels. Elle entreprend, en particulier, des activités de communication menées de manière claire et cohérente et fournit des documents détaillés et actualisés qui aident le personnel à comprendre la nécessité des changements.

62. L'Organisation est déterminée à rester sur la voie de la rénovation afin d'améliorer les domaines en rapport avec la politique et la gestion des ressources humaines. En particulier, l'Organisation consacre d'importants efforts aux activités de recrutement pour pouvoir attirer les meilleurs candidats disponibles sur le marché mondial, en optimisant l'emploi des ressources nécessaires. Ainsi, la FAO a commencé à suivre une approche moderne axée sur la recherche et la rétention de talents, qui préserve le degré de flexibilité nécessaire pour répondre à des besoins de compétences spécialisées particulières et à l'évolution des priorités. Cette approche est couramment

suivie dans le secteur privé, mais n'est appliquée que depuis peu au sein des différentes organisations du système des Nations Unies.

63. L'Organisation restera présente dans le Réseau ressources humaines des Nations Unies et continuera à communiquer avec d'autres organisations internationales du système et hors système pour se tenir au fait des pratiques optimales et des tendances à suivre, en vue d'en étudier l'application aux besoins et aux usages de la FAO.