



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
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITÉ FINANCIER

Cent soixante-sixième session

Rome, 27-31 mars 2017

Gestion des ressources humaines

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

M^{me} Monika Altmaier
Directrice du Bureau des ressources humaines
Tél.: +39 06 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.



ms848

RÉSUMÉ

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

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Les membres du Comité financier sont invités à prendre note des principales réalisations dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Projet d'avis

- **Le Comité financier a pris connaissance avec satisfaction des principaux résultats obtenus par la FAO dans le domaine de la gestion des ressources humaines.**

Principaux résultats obtenus

1. Les principales améliorations apportées depuis 2012 dans le domaine de la gestion des ressources humaines et des politiques y afférentes suivent 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 du fait que la FAO est une institution spécialisée du système des Nations Unies; iv) efficacité accrue des processus et procédures en rapport avec les ressources humaines.

Recrutement et formation d'un personnel extrêmement compétent

a) Recrutement du personnel du cadre organique

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

3. Auparavant, le processus de recrutement s'articulait autour d'un comité unique et centralisé, le Comité de sélection du personnel du cadre organique (PSSC), qui traitait les dossiers qui lui étaient soumis par les différents départements et bureaux. L'unité qui recrutait établissait seule la liste des candidatures à retenir après une première sélection et procédait aux entretiens, sans bénéficier des connaissances spécialisées d'autres secteurs, à l'intérieur ni en dehors de l'Organisation, et sans l'appui de la Division des ressources humaines. Ensuite, le comité de sélection central, installé au Siège et composé d'un grand nombre de fonctionnaires en poste dans l'ensemble de l'Organisation, examinait les propositions et décidait des recommandations à formuler en vue des nominations. Toutefois, l'examen par le Comité de sélection se faisait généralement sans que soit présent un représentant de l'unité intéressée par le recrutement.

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

5. Il a donc été décidé de supprimer le Comité de sélection du personnel du cadre organique, et de créer des comités de sélection décentralisés dans chacun des départements du Siège, et dans chacun des bureaux régionaux en ce qui concerne les bureaux extérieurs. Les comités de sélection ainsi créés sont composés de membres de l'unité qui recrute - ce qui permet d'effectuer la sélection sur le plan technique - ainsi que de représentants d'autres unités, de représentants du personnel élu, et de membres du Bureau des ressources humaines - ce qui permet d'assurer la transparence. Les élections de nouveaux représentants élus du personnel ont eu lieu en janvier 2017; plus de la moitié du personnel dans tous les départements du Siège et les bureaux régionaux a participé au vote.

6. Les nouveaux comités de sélection participent à la procédure d'entretien, de présélection et de choix des candidats et recommandent les candidats retenus au Directeur général afin que celui-ci les nomme directement.

7. Ce nouveau système a permis d'améliorer sensiblement la qualité du recrutement en donnant un rôle accru aux divisions qui recrutent et en faisant mieux correspondre les profils aux exigences techniques des différents postes. Le processus de recrutement est beaucoup plus rapide du fait qu'un niveau intermédiaire supplémentaire a été supprimé, et, avec l'introduction du recrutement par voie électronique, le système des nouveaux comités de sélection a permis de réduire globalement de près de 70 pour cent la durée de la procédure de recrutement (quatre mois, au lieu d'un an auparavant).

8. En outre, ce processus plus fluide permet de nommer à un poste devenu vacant un candidat qui avait été précédemment présélectionné pour un poste analogue, c'est-à-dire de disposer d'un fichier très utile pour réduire encore davantage les délais de recrutement de fonctionnaires du cadre organique.

b) Recrutement des fonctionnaires des services généraux

9. Une nouvelle approche a également été adoptée pour le recrutement des fonctionnaires des services généraux, approche qui est considérée comme la plus novatrice et la plus porteuse d'avenir dans l'ensemble du système des Nations Unies et qui consiste à élargir un accès qui était auparavant restrictif. La limite qui était posée au recrutement des fonctionnaires des services généraux, à savoir que les candidats devaient vivre dans un rayon délimité par la possibilité de faire des trajets quotidiens, a été levée. Les postes de fonctionnaire des services généraux sont désormais ouverts à des candidats du monde entier, le but étant de recruter les meilleurs candidats possibles, des candidats au bagage divers, recrutés sur le marché mondial du travail et adaptés à une organisation internationale telle que la FAO. Sur les 47 personnes recrutées à des postes des services généraux depuis 2015 suite à un appel mondial, 11 étaient des candidats externes (candidats hors FAO).

10. Outre le lancement d'appels mondiaux à manifestation d'intérêt destinés à pourvoir des postes des services généraux au Siège et dans les bureaux régionaux, le Comité de sélection du personnel des services généraux (GSSC) a été réorganisé et son fonctionnement largement simplifié. Sa composition a également été modifiée; ainsi, il comprend à présent des représentants du personnel des services généraux élus parmi le personnel de chaque département et région. Ce système a remplacé la procédure antérieure, qui voulait que l'Union du personnel des services généraux (UGSS) siège à toutes les réunions du Comité de sélection du personnel des services généraux.

11. Les procédures révisées ont permis non seulement d'accélérer considérablement le processus de sélection et de réduire dans une large mesure les délais de recrutement, mais aussi d'instaurer une plus grande transparence et plus de compétition, et de ce fait d'obtenir plus de diversité et d'engager des candidats très qualifiés venant du monde entier.

12. Afin de tirer parti de l'expérience acquise au cours de ces premières années, l'Organisation a mené une étude, dans le cadre de laquelle elle a consulté les organes de représentation du personnel, pour cerner les points forts du processus et les domaines où des améliorations doivent être apportées.

13. Afin d'élaborer une analyse précise, des experts internes et externes ont recueilli des avis et commentaires communiqués par les différentes parties prenantes impliquées dans le processus et ils ont analysé les données et procédé à un examen global, détaillé et objectif des principaux facteurs intervenant dans les procédures suivies par les comités de sélection du personnel des services généraux.

14. Les conclusions de cet examen ont d'ores et déjà donné lieu à des modifications du processus de recrutement en vue de son amélioration. En décembre 2016, l'Organisation a publié un appel unique à manifestation d'intérêt afin de constituer un fichier de candidats susceptibles d'être nommés à des postes de fonctionnaires des services généraux au Siège, de classe G-2 à G-6; ce fichier doit permettre de mieux gérer les recrutements et de communiquer au Comité de sélection du personnel des services généraux des informations utiles pour le processus de sélection.

15. Par ailleurs, l'Organisation a entrepris d'uniformiser la procédure d'évaluation des compétences linguistiques des candidats externes et internes; ainsi, les candidats pourront présenter un certificat d'aptitude délivré par un organisme externe reconnu par les Nations Unies comme attestation de leur niveau de langue.

16. Les bureaux régionaux ont bénéficié d'un accompagnement pour la mise en place de la procédure révisée et ils ont pu établir leurs fichiers de fonctionnaires des services généraux et gérer les procédures des comités de sélection du personnel des services généraux afin de recruter de manière régulière.

17. Le dernier appel mondial destiné à pourvoir des postes des services généraux expirait à la fin du mois de janvier 2017 et un fichier actualisé de fonctionnaires des services généraux sera disponible dès mars 2017.

c) Représentants de la FAO

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

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

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

Année	Nombre total d'examens d'évaluation virtuelle	Évaluations faites pour des postes de FAOR
2012	23	23
2013	47	39
2014	33	18
2015	15	5
2016	29	15
Total	147	100

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

d) Recrutement des directeurs

22. La procédure à suivre pour sélectionner les candidats à des postes D-1 ou de classe plus élevée a également été renforcée; notamment, un jury d'entretien reconstitué comprenant le Directeur général adjoint ou le Sous-Directeur général du département concerné, selon le cas, un spécialiste externe expérimenté et un membre du service des ressources humaines. Dans le cas particulier du poste de secrétaire d'un organe relevant de l'article XIV, le jury comprend deux représentants de membres désignés par l'organe concerné, conformément à la décision prise par le Conseil de la FAO. L'un des aspects importants du processus de sélection est l'évaluation par une entreprise externe des capacités des candidats en matière d'administration, à l'aide du processus d'évaluation virtuelle. Une liste de candidats remplissant les conditions exigées a par ailleurs été établie, à la manière de la liste des candidats aux postes du cadre organique.

e) Jeunes cadres

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

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

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

26. Outre les jeunes cadres mentionnés ci-dessus, l'Organisation a récemment recruté 31 fonctionnaires du cadre organique de classe P-1 en les sélectionnant parmi les candidats inscrits dans le fichier de réserve de fonctionnaires du cadre organique constitué au cours du processus de sélection des jeunes cadres. Ces nouveaux jeunes cadres ont été affectés à divers postes techniques dans différents départements du Siège et bureaux régionaux, ce qui a contribué à rajeunir les effectifs et à rafraîchir les connaissances techniques de la FAO.

f) Évolution de carrière

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

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

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

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

30. Afin de trouver des candidats aptes à occuper des postes de rang élevé, des annonces publicitaires ont été publiées dans des organes de presse mondiaux pertinents et il a été fait appel à des entreprises extérieures de recrutement professionnel afin d'étendre la portée des activités de communication. De même, tous les avis de vacance de poste du cadre organique sont renforcés au travers des bureaux régionaux et des bureaux de pays, de sorte qu'ils aient une plus large portée au niveau local et mondial.

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

Nombre de candidats – évolution 2012-2016, par classe

Avis de vacance de poste – cadre organique	2012	2016	Évolution
P-2	263	367	140 %
P-3	155	273	176 %
P-4	117	197	169 %
P-5	75	139	186 %
Total	127	216	170 %

h) Vacances de postes du cadre organique

32. Depuis 2012, la flexibilité a été instaurée grâce au recrutement de non-fonctionnaires et à d'autres dispositifs contractuels, afin de permettre de manière optimale les ajustements dans des domaines prioritaires, dans le contexte des ajustements à apporter à la direction stratégique de l'Organisation approuvée par les Membres. Suite à la consolidation des changements transformationnels et à une opération concomitante de planification des effectifs stratégiques, le recrutement en vue de pourvoir les postes du cadre organique a été accéléré en 2016. Ce qui a conduit à la nomination par le Directeur général de 217 fonctionnaires du cadre organique à des postes inscrits au Programme de travail et budget depuis janvier 2016. Compte tenu d'autres processus de recrutement qui sont déjà en cours, le taux de vacance devrait tomber à environ 13 pour cent, conformément à l'objectif fixé, à savoir ne pas dépasser 15 pour cent. La campagne de recrutement a été effectuée en veillant à ce que toutes les unités de l'Organisation prises individuellement, en particulier les unités techniques, restent dans la limite visée.

i) Utilisation des ressources humaines hors membres du personnel

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

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

35. Le Programme de stages permet à la FAO de bénéficier de l'aide de jeunes diplômés spécialisés dans divers domaines d'activité et ayant les qualifications nécessaires. Il donne par ailleurs à ces jeunes fraîchement diplômés la possibilité de compléter leurs connaissances théoriques par une activité dans un domaine concret en rapport avec les missions de l'Organisation.

36. Les politiques et procédures du service des ressources humaines relatives aux stagiaires ont été revues et modifiées grâce à l'expérience acquise dans ce domaine; elles privilégient à présent les accords avec des établissements d'enseignement. Le nouveau programme des stages prévoit une

participation plus active de la Division des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités (OPC) aux activités visant à trouver des institutions universitaires avec lesquelles établir des partenariats et des réseaux d'experts, en vue de faciliter les débats et les recherches dans des domaines intéressant la FAO et de négocier et approuver des dispositifs de parrainage avec des universités et autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche qui garantiront durabilité et efficacité.

37. Comme indiqué dans le projet de rapport de l'Évaluation indépendante des capacités techniques de la FAO¹, l'Organisation continue à faire appel à des ressources humaines hors membres du personnel pour exécuter son programme de travail dans tous les lieux d'affectation. Au 1^{er} mars 2017, le nombre total de consultants² en contrat avec la FAO était de 2 350, à parts égales entre le Siège et les bureaux décentralisés.

¹ Voir le document C 2017/26.

² Dans le présent document, le terme «consultant» s'applique aux ressources humaines hors membres du personnel des catégories COF.REG et PSA.SBS, qui sont les catégories utilisées pour les consultants ordinaires; il ne désigne pas les autres types de ressources humaines hors membres du personnel, comme les traducteurs, les graphistes, les stagiaires, etc.

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

Région à laquelle est rattaché le pays du fonctionnaire considéré	Ancienneté cumulée depuis le premier engagement à la FAO (en années)							Total	Part relative
	0 - 1	2 - 3	4 - 5	6 - 7	8 - 9	> 10			
	Siège						Total		
Afrique	22	11	9	6	2	10	60	5 %	
Asie	18	7	7	6	1	8	47	4 %	
Europe	256	153	110	104	56	157	836	71 %	
Amérique latine et Caraïbes	42	14	12	8	4	5	85	7 %	
Proche-Orient	8	3	2	1	2	2	18	2 %	
Amérique du Nord	40	25	13	6	5	14	103	9 %	
Pacifique Sud-Ouest	9	4	2	4		2	21	2 %	
	395	217	155	135	70	198	1170	100 %	
	34 %	19 %	13 %	12 %	6 %	17 %	100 %		
	Bureaux décentralisés						Total		
Afrique	63	20	36	19	19	51	208	18 %	
Asie	36	19	18	4	11	22	110	9 %	
Europe	189	64	86	38	29	105	511	43 %	
Amérique latine et Caraïbes	46	24	24	12	12	30	148	13 %	
Proche-Orient	8	6	7	4	1	9	35	3 %	
Amérique du Nord	44	19	11	11	4	19	108	9 %	
Pacifique Sud-Ouest	24	11	2	2	2	19	60	5 %	
	410	163	184	90	78	255	1180	100 %	
	35 %	14 %	16 %	8 %	7 %	22 %	100 %		
	Tous lieux d'affectation confondus						Total		
Afrique	85	31	45	25	21	61	268	11 %	
Asie	54	26	25	10	12	30	157	7 %	
Europe	445	217	196	142	85	262	1347	57 %	
Amérique latine et Caraïbes	88	38	36	20	16	35	233	10 %	
Proche-Orient	16	9	9	5	3	11	53	2 %	
Amérique du Nord	84	44	24	17	9	33	211	9 %	
Pacifique Sud-Ouest	33	15	4	6	2	21	81	3 %	
Total	805	380	339	225	148	453	2350	100 %	
	34 %	16 %	14 %	10 %	6 %	19 %	100 %		
Siège	34 %	19 %	13 %	12 %	6 %	17 %	100 %		
Bureaux décentralisés	35 %	14 %	16 %	8 %	7 %	22 %	100 %		
Total	34 %	16 %	14 %	10 %	6 %	19 %	100 %		

38. On voit dans le tableau 2 que 20 pour cent environ des consultants de la FAO sont liés par une relation contractuelle à la FAO depuis plus de 10 ans, et qu'ils contribuent ainsi de manière substantielle à la rétention de la capacité technique de l'Organisation. D'un point de vue géographique, les ressortissants de pays d'Europe et d'Amérique du nord constituent deux tiers du nombre total de consultants actuellement engagés par la FAO et, comme l'indique le tableau 3, sept pays représentant à eux seuls plus de la moitié de ces effectifs. La normalisation des procédures de sélection de consultants internationaux est une priorité pour l'Organisation et des efforts sont en cours dans cette direction; notamment, une liste de candidats approuvés après présélection et évaluation est en préparation.

Tableau 3: Pays dont les ressortissants représentent plus de 50 pour cent des effectifs hors membres du personnel

N°	Nationalité	Siège	Bureaux décentralisés	Total	Part relative	Cumul (en %)
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 %	

j) Mise en place de procédures de sélection pour les consultants internationaux (COF.REG)

39. Compte tenu du statut de cadre de l'Organisation dévolu aux consultants, ainsi que leur incidence financière sur le budget, la FAO est en train d'adopter une procédure révisée pour la sélection et l'évaluation des consultants internationaux (COF.REG).

40. Le tableau ci-dessous ventile les consultants internationaux par catégorie pour l'année 2016.

	Niveau A	Niveau B	Niveau C	n.p.	TOTAL
Bureaux décentralisés	434	837	420	12	1703
pourcentage	25 %	49 %	25 %	1 %	100 %
Siège	90	374	706	13	1183
pourcentage	8 %	32 %	59 %	1 %	100 %
Total	524	1211	1126	25	2886
pourcentage	18 %	42 %	39 %	1 %	100 %

41. Comme on peut le voir, 1 703 consultants internationaux étaient embauchés dans les bureaux décentralisés et 1 183 au Siège. On peut noter, au sujet des catégories, que 25 pour cent des consultants sont dans la catégorie A (plus de 450 USD par jour) dans les bureaux décentralisés, contre seulement 8 pour cent au Siège (ils sont 18 pour cent au total dans cette catégorie, tous lieux d'affectation confondus).

42. L'Organisation a commencé à introduire un processus de sélection et d'évaluation plus uniforme, transparent et rigoureux pour les consultants internationaux, afin de garantir une optimisation des ressources dans tous les cas et pour que l'emploi des fonds soit efficace et transparent.

43. Des fichiers de consultants internationaux spécialisés dans les domaines voulus et ayant les profils les plus fréquemment recherchés seront créés en regroupant les bases de données qui existent déjà pour chacun des niveaux. En outre, l'Organisation publiera des appels à manifestation d'intérêt dans le cadre d'activités spécifiques d'information, en élargissant ses circuits de communication et en employant des outils de ciblage plus adaptés, afin d'atteindre des experts du monde entier et d'améliorer la diversité et la qualité des profils de recrutement.

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

a) Gestion des résultats, perfectionnement et apprentissage

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

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

46. De la même manière, des consultations et des débats internes ont fait apparaître que les plans de travail excessivement développés et comprenant un grand nombre d'objectifs et d'indicateurs n'étaient efficaces ni pour les fonctionnaires, ni pour les gestionnaires. Ainsi, il a été considéré plus approprié de simplifier et de ménager une plus grande souplesse dans l'élaboration des plans de travail à partir desquels les résultats professionnels pourraient être mesurés.

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

48. En ce qui concerne le perfectionnement du personnel, on s'efforce constamment de proposer des solutions en ligne lorsque celles-ci constituent le choix présentant le meilleur rapport efficacité-coût. L'Organisation encourage par ailleurs l'utilisation des ressources en ligne existantes, qui ont été créées par des universités et d'autres organismes des Nations Unies. Parallèlement, la FAO renforce les synergies avec des institutions universitaires et des partenaires de renommée internationale, afin de faciliter l'accès à des ressources importantes pour répondre aux futurs besoins du personnel en matière de perfectionnement.

49. L'Organisation travaille aussi à une évaluation générale des compétences administratives, afin de déterminer quels sont les domaines pour il faut des formations spécifiques. Par exemple, un ensemble de modules de formation assistée par informatique a été mis en ligne, à commencer par le cours à l'intention des responsables de budgets de projet – cours que doivent obligatoirement suivre tous les responsables en question, qu'ils soient nouveaux ou non. D'autres cours en ligne, visant principalement à renforcer la capacité opérationnelle du personnel, sont progressivement mis en place, pour améliorer les compétences d'encadrement, promouvoir le principe de responsabilité et assurer un meilleur alignement sur le cadre de résultats de la FAO. On notera à ce propos que la formation onéreuse destinée au personnel de haut niveau et organisée hors site a été abandonnée, au profit de solutions présentant un meilleur rapport efficacité-coût et mieux adaptées, notamment des webinaires, des solutions en ligne et de l'accompagnement.

50. La FAO propose un nombre accru de cours qui visent à renforcer les capacités opérationnelles, programmatiques et administratives du personnel. Grâce à cela, l'Organisation peut mettre en place des voies d'apprentissage adaptées à des rôles spécifiques. Le nombre de séries de webinaires proposées dans le cadre de programmes de formation mixte est en augmentation. Les webinaires sont

actuellement fournis par la communauté des spécialistes en matière de politiques et par la Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources. D'autres séries de webinaires en sont à divers stades d'élaboration. Elles portent sur différentes questions, notamment le programme PAGO DA de l'Union européenne, la lutte contre le travail des enfants dans l'agriculture, ou encore la question du consentement libre, préalable et éclairé. Le Bureau des ressources humaines apporte un appui aux spécialistes des différentes questions pour la conception des webinaires, mais aussi leur apprend à concevoir et à conduire des sessions.

51. Le programme Sécurité alimentaire, systèmes alimentaires et nutrition, qui a rassemblé des équipes chargées de programmes stratégiques, au Siège et dans les bureaux régionaux, ainsi que des membres du personnel clés dans tous les lieux d'affectation, a permis de remettre à plat la façon de penser ces questions à la FAO, et a été de ce point de vue une réussite. Des initiatives analogues sont envisagées par la Division des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités, en collaboration avec des établissements d'enseignement et de recherche.

b) Présenter la mission et les valeurs de la FAO aux nouveaux membres du personnel

52. Un nouveau service, baptisé HR-Link, a été lancé pour aider les nouveaux membres du personnel lors de leur arrivée dans l'Organisation en les informant sur différents aspects logistiques de leur affectation et en les mettant en contact avec leurs divisions et unités. Une réunion d'accueil des nouveaux membres du personnel au Siège a été organisée en février 2017, à laquelle le Directeur général a participé. Par ailleurs, on a créé une nouvelle mallette d'orientation afin d'aider tous les nouveaux venus à acquérir les connaissances et les outils essentiels pour trouver leurs marques au cours des premières semaines suivant leur entrée en service. Ce programme est accessible à toutes les personnes employées par la FAO, dans tous les lieux d'affectation.

c) Relations avec les organismes représentant le personnel

53. Le dialogue permanent sur les questions de fond entretenu depuis le début de 2012 avec les organismes représentant le personnel – l'Association des fonctionnaires du cadre organique de la FAO (AP-in-FAO) et l'Union du personnel des services généraux (UGSS) – a permis de clarifier quels sont les rôles respectifs de la Direction, qui prend les décisions de gestion, et des organes représentant le personnel, qui formulent des observations constructives par un processus de consultation.

54. Un comité consultatif spécifiquement chargé de la gestion du personnel, où siègent régulièrement les représentants du personnel et la Direction, a été constitué. Il s'est réuni 27 fois en 2015 et 20 fois en 2016. La coopération et l'entente avec les organismes représentant le personnel se sont améliorées, ce qui a un effet salutaire pour l'Organisation tout entière. En outre, un espace exclusif permanent de la page d'accueil de l'intranet de l'Organisation a été octroyé à chacun des organismes représentant le personnel, qui peut y mettre en ligne ses propres informations.

d) Contrats de brève durée

55. En 2015, la Direction a fixé par la voie d'une circulaire administrative un plafond de 55 mois de service à la durée cumulative maximale de l'emploi sous le régime de nominations de brève durée. Cette mesure avait pour objet de veiller au bon usage des nominations de brève durée et de faire en sorte que le personnel sous contrat de brève durée soit recruté pour des périodes transitoires, afin de répondre à des besoins temporaires imputables à un surcroît de travail, à l'absence d'un fonctionnaire ou à une vacance de poste. Il en découle qu'un titulaire de contrat de brève durée ne saurait prétendre ni à un renouvellement de sa nomination, ni à une nouvelle embauche. Il a été procédé à la révision et à la modification de la section du Manuel administratif relative aux nominations de brève durée, notamment pour y insérer cette limite.

56. 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 2016 concernant le recours à ce type de contrat et la durée maximale (55 mois). Par ailleurs, afin de tirer le meilleur parti de ce type de contrat, on procédera progressivement à un déplacement des interruptions obligatoires de service pendant les périodes de faible activité, comme décembre et août.

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

57. 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.

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

59. 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.

60. À l'issue des nouveaux recrutements, 76 pour cent des pays (soit 148 pays sur 194) sont équitablement représentés.

Représentation: nombre d'États Membres de chaque catégorie

	Janvier 2012		Mars 2017	
Pays non représentés	31	16 %	26	13 %
Pays sous-représentés	18	9 %	16	8 %
Pays équitablement représentés	137	72 %	148	76 %
Pays surreprésentés	5	3 %	4	2 %
Total	191	100 %	194^(*)	100 %

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

b) Représentation plus équilibrée des hommes et des femmes

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

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

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

c) Mobilité du personnel

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

65. En 2014, une politique de mobilité géographique obligatoire du personnel a été adoptée eu égard au caractère international de la FAO et en vue d'oxygéner l'Organisation. Cette politique a été affinée à l'issue de débats internes et d'une consultation des organismes représentant le personnel et promulguée par la voie du Bulletin 2015/07 du Directeur général.

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

67. À la session de novembre 2016 du Comité financier, des membres ont souligné combien le programme de mobilité était un mécanisme important pour oxygéner l'Organisation et favoriser le partage des connaissances techniques. En conséquence, la campagne 2017 de mobilité géographique a été lancée en décembre 2016.

68. Elle a été menée à bien dès la fin du mois de février grâce à une planification et à un processus interne plus rationalisé, ce qui a conduit à l'approbation de 54 mutations au titre de la mobilité pour 2017.

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

d) Promotion du multilinguisme

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

71. Les États Membres ont également un rôle crucial à jouer pour 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 pour l'appui de la mise en œuvre de celle-ci par l'approbation de toutes les mesures nécessaires d'application, 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.

e) Rationalisation du processus de fourniture de données globales sur la dotation en personnel

72. Afin de mieux répondre aux besoins d'information des représentations permanentes, l'Organisation a consulté les autres organismes ayant leur siège à Rome en vue de normaliser les rapports contenant des informations sur les ressources humaines. Grâce à cette consultation, les organismes ayant leur siège à Rome suivent une approche cohérente pour fournir les mêmes informations, ce qui permet de comparer les données et d'améliorer le délai de réponse.

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

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

73. Le CSC a maintenant une structure transversale (service aux clients, suivi et traitement des opérations) et une structure organisationnelle qui, outre l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des services fournis qu'elle apporte, est aussi résiliente face au renouvellement du personnel.

74. Pendant les douze derniers mois, l'équipe du CSC a fait des progrès importants. L'opération de transformation, qui a amélioré les communications et les validations, a permis de rationaliser le système de traitement de la paie afférent aux ressources humaines hors personnel et de renforcer plus de 60 processus des services de gestion des ressources humaines.

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

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

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

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

79. Une nouvelle fonction du GRMS permet d'automatiser et de normaliser à l'échelle mondiale toutes les principales mesures administratives en matière de dotation en effectifs qui ont trait à la gestion des postes (fonction e-PM) et un comptoir de dépannage pour les ressources humaines à

Budapest vient en aide aux utilisateurs de cette nouvelle fonction. Cet outil a permis de réduire les délais de traitement des dossiers et de renforcer la transparence.

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

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

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

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

Redéfinition du profil de postes de fonctionnaires du cadre organique

83. Compte tenu des exigences des dispositions relatives à la gestion des programmes approuvées en novembre 2016, 58 nouveaux postes techniques (huit postes de direction et de catégories supérieures, 47 postes de fonctionnaires du cadre organique et trois postes de fonctionnaires des services généraux) ont été inscrits dans le PTB 2018-2019.

84. La création des nouveaux postes a été compensée par la suppression de 59 postes grâce à des mesures de restructuration, de rationalisation et d'efficacité mises en place au sein du Centre des services communs, de la Division de la Conférence, du Conseil et du protocole et du Département des services internes.

85. Dans le cadre de l'examen de la répartition des postes, 76 postes du cadre organique ont été déclassés pour permettre le recrutement de jeunes fonctionnaires du cadre organique très qualifiés, ce qui s'est traduit par une baisse de la moyenne du niveau des postes du cadre organique, qui est passée de 3,52 à 3,43.

Activités extérieures

86. 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.

Rationalisation des jours fériés officiels

87. 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 les estimations. Des mesures d'action d'urgence seront prises afin que l'Organisation soit à même de réagir en cas d'événement 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, à la fois au Siège et au Bureau de Budapest (REU/SSC).

Conclusion

88. Grâce aux nouvelles procédures mises en place concernant les processus de recrutement, l'Organisation a atteint un niveau élevé en termes de transparence, d'équité, de composition des comités de sélection, de réactivité aux besoins des unités qui recrutent, de délai de recrutement et de qualité des nominations. Les équipes de recrutement au Siège et dans les bureaux décentralisés ont maintenant parfaitement intégré les changements et adapté leurs processus et directives internes.

89. L'Organisation a beaucoup amélioré l'équilibre de la représentation géographique, ce qui a fortement amélioré la situation des pays sous-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.

90. La Direction est décidée à continuer à soutenir un dialogue ouvert et constructif avec les organes représentant le personnel, comme le montrent les résultats positifs des initiatives prises récemment, telles que le comité consultatif chargé de la gestion du personnel et les espaces exclusifs consentis sur la page d'accueil de l'intranet de l'Organisation. Depuis 2017, les organes 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.

91. L'Organisation a concentré ses efforts concernant la capacité du personnel à absorber les changements et les améliorations dans la gestion des ressources humaines. On maintient pour ce faire un dialogue ouvert dans les deux sens: le personnel a toujours été pleinement informé des nouvelles procédures au moyen de différents canaux de communication et, en parallèle, a toujours été encouragé à faire des suggestions et à exprimer ses points de vue. L'initiative «bien travailler ensemble» illustre cette philosophie: tous les employés de la FAO ont été invités à écrire leurs suggestions et à proposer des solutions pour aider l'Organisation à devenir moins bureaucratique et à gagner en efficacité.

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

93. À la mesure de l'importance accordée à la fonction «ressources humaines», les améliorations répétées apportées depuis 2012 ont abouti à une coalescence, placée au plus haut niveau, de la capacité essentielle en matière de ressources humaines au sein du Bureau des ressources humaines (OHR), ainsi qu'à une rationalisation des fonctions liées aux opérations au sein du Centre des services communs et au transfert des fonctions auxiliaires à des unités qui sont mieux à même d'assumer ces responsabilités. Les responsabilités relatives aux stages et aux accords y afférents ont été transférées à la Division des partenariats, des activités de plaidoyer et du renforcement des capacités, et tous les aspects juridiques, administratifs et relatifs à la politique des ressources humaines ont été transférés au Bureau des affaires juridiques et de l'éthique (LEG), ce qui a fait passer le nombre de postes au sein du Bureau des ressources humaines de 40 à 34 (soit une réduction nette de 15 pour cent). Le nouveau Bureau des ressources humaines est plus efficace, travaille de façon plus ciblée et est davantage axé sur les résultats, tout en étant doté de la capacité voulue pour relever les nouveaux défis qui se présentent à l'Organisation en matière de ressources humaines.

94. Le poste de Directeur du Bureau des ressources humaines est aujourd'hui directement rattaché au Directeur général, alors que la ligne hiérarchique comptait auparavant deux paliers de direction intermédiaires. L'équipe de direction du Bureau des ressources humaines est renforcée depuis trois ans par un conseiller spécial de haut niveau qui, de concert avec la Directrice et le Directeur adjoint, se

réunit régulièrement avec le Directeur général pour conférer sur les questions afférentes aux ressources humaines.

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

96. Les Textes fondamentaux de l'Organisation disposant en particulier que le Directeur général nomme et gère le personnel et établit les politiques et procédures en matière de ressources humaines, c'est en premier lieu le Directeur général qui exerce les pouvoirs en ce qui concerne les questions relatives aux politiques et à la gestion des ressources humaines.

97. S'agissant des questions relatives à la gestion du personnel, le rôle des organes directeurs se limite à un contrôle général et ne s'étend ni à la gestion quotidienne du personnel, ni à l'examen détaillé des questions relatives aux ressources humaines et des politiques, lesquels s'inscrivent dans le cadre du pouvoir de direction, et n'est pas dans l'esprit général et dans l'effet recherché de la réforme de la FAO, qui a permis de délimiter plus clairement les relations entre la gouvernance et la Direction.

98. Cette nécessité de respecter les rôles et responsabilités de chacun a été reconnue par le Comité financier à ses sessions de mai et de novembre 2016, et c'est dans cet esprit que les résultats obtenus dans le domaine de la gestion et des politiques en matière de ressources humaines sont ici présentés au Comité financier pour information.