



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-quinzième session

Rome, 18-22 mars 2019

Gestion des ressources humaines

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

M. Fernando Serván
Directeur du Bureau 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.



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.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

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

Projet d'avis

- **Le Comité:**

- a) a pris note des informations fournies dans les domaines suivants: recrutement et perspectives de carrière; alignement de la gestion des ressources humaines sur les besoins stratégiques et programmatiques de l'Organisation; la FAO en tant qu'institution spécialisée du système des Nations Unies; efficacité accrue des processus et procédures de gestion des ressources humaines;
- b) a encouragé le Secrétariat à continuer d'améliorer à l'avenir les informations qui sont présentées dans les rapports;
- c) a encouragé le Secrétariat à poursuivre son action pour relever les défis à venir dont le document fait état.

1. L'Organisation fait rapport sur les principales améliorations obtenues pendant la dernière période considérée dans le domaine des politiques 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) le recrutement et la formation d'un personnel extrêmement compétent; ii) l'alignement de la gestion des ressources humaines sur les besoins stratégiques et programmatiques de l'Organisation; iii) la prise en compte du fait que la FAO est une institution spécialisée du système des Nations Unies; iv) l'efficacité accrue des processus et procédures en rapport avec les ressources humaines. Le présent document rend compte des résultats obtenus en fonction de ces éléments essentiels.

2. Conformément aux politiques mises en œuvre depuis 2012, il a été constaté, au cours de la dernière période considérée, que les politiques de la FAO en matière de ressources humaines continuent de permettre à l'Organisation de disposer d'un personnel capable de contribuer à l'exécution de son mandat et à la réalisation de ses objectifs. Le personnel comprend notamment des personnes jeunes et hautement qualifiées, recrutées au titre du Programme des jeunes cadres, du Programme des cadres associés et des programmes de stages, de volontariat et de chercheurs invités. Cette réussite est rendue manifeste par la répartition géographique des fonctionnaires et des consultants, qui n'a jamais été aussi équitable, vu que, au 14 février 2019, seuls 6 pour cent des États Membres n'étaient pas représentés et que tout juste 2 pour cent étaient surreprésentés¹. L'appel à manifestation d'intérêt pour des postes des services généraux lancé en 2019 s'inscrit dans la lignée des réussites antérieures, étant donné que les fichiers de candidats comprennent 117 nationalités différentes. De même, la représentation des hommes et des femmes au sein du personnel, à tous les niveaux, est de plus en plus équilibrée, ce qui a déjà été constaté au niveau du système des Nations Unies. La mobilité géographique continue de bénéficier à l'Organisation, et les améliorations technologiques, notamment l'utilisation de nouvelles plateformes (Taleo, par exemple), rendent les processus relatifs aux ressources humaines plus efficaces et plus faciles à appréhender. Les candidats qui postulent à une offre et ceux qui sont recrutés en tirent profit, ainsi que les membres du personnel. Parallèlement, les politiques ont été rendues plus strictes afin de permettre aux fonctionnaires et aux autres membres du personnel de travailler dans un environnement exempt de harcèlement, notamment sexuel. Toutes ces mesures garantissent que la FAO tire profit des possibilités offertes par des ressources humaines de haute qualité, composées d'un personnel qui a les moyens d'exploiter son potentiel au service de l'Organisation et de ses objectifs.

Recrutement et formation d'un personnel extrêmement compétent

a) Recrutement du personnel du cadre organique

3. Conformément à son plan de travail, en 2018, le Bureau de l'Inspecteur général a mené un examen des politiques et procédures de la FAO en matière de recrutement et d'entrée en fonctions du personnel du cadre organique pour des postes financés au titre du Programme ordinaire. L'examen du recrutement et de l'entrée en fonctions du personnel du cadre organique, qui a été présenté en novembre 2018, a mis en évidence de nombreuses bonnes pratiques et améliorations apportées, notamment: l'élaboration de profils d'emploi types et leur normalisation, la constitution des comités de sélection du personnel du cadre organique et le rôle plus affirmé du Bureau des ressources humaines, qui permet d'accroître la qualité et la cohérence du processus. L'examen a montré que, de manière générale, le processus de recrutement fonctionnait bien et permettait de recruter des candidats techniquement compétents au regard des objectifs et des principes directeurs relatifs au recrutement. Le rapport a également recensé certaines étapes du processus de recrutement et d'entrée en fonctions susceptibles d'être améliorées.

¹ Ces chiffres correspondent aux engagements dont le processus a été achevé (conditions d'emploi déjà signées), mais qui sont associés à une date d'entrée en fonctions postérieure au 15 février 2019.

4. Le rapport contient vingt mesures ayant fait l'objet d'un accord et qui visent à améliorer des aspects spécifiques du processus de recrutement. En février 2019, l'Organisation avait appliqué 14 mesures, et la mise en œuvre des mesures restantes devrait être achevée d'ici à juin 2019. Grâce à ces efforts, la FAO a considérablement amélioré les différents points recensés dans le rapport de vérification interne.
5. En particulier, pour mieux mesurer l'efficacité, l'efficacité et la rapidité des diverses phases du processus de recrutement et pour mieux les suivre, la FAO a mis en place un outil pratique qui permet de suivre l'ensemble des étapes, de la publication d'un avis de vacance à l'entrée en service des nouveaux membres du personnel. Cet outil de suivi permet à l'Organisation de mesurer la durée de chacune des phases du processus de recrutement, en ligne et hors ligne, de suivre l'état d'avancement au regard des indicateurs de performance clés définis, de repérer facilement les goulets d'étranglement et d'appliquer des mesures correctives. En outre, au plus tard à la fin du premier trimestre de 2019, un tableau de bord sera disponible, aux fins de l'établissement de rapports, sur la nouvelle plateforme de recrutement; il permettra d'effectuer un suivi trimestriel des étapes de recrutement en ligne en vue de repérer d'autres points susceptibles d'être améliorés.
6. Des directives ont également été élaborées pour aider les chefs des services recruteurs à définir des méthodes d'évaluation plus cohérentes et plus transparentes. Selon le même principe, des instructions spécifiques ont été établies à l'intention des membres du jury pour les orienter dans leur travail. En fonction des exigences liées aux postes, différentes méthodes d'évaluation peuvent être répertoriées, notamment les suivantes: sélection des candidats d'après leur profil; vérification de leur parcours de formation; tests écrits, en particulier pour les postes qui nécessitent des compétences rédactionnelles; entretiens de pré-sélection, sur des plateformes vidéo ou par téléphone; tests techniques pour évaluer les connaissances et les aptitudes des candidats au regard des compétences techniques ou fonctionnelles requises; tests linguistiques, etc. Les pages du Guide administratif de la FAO consacrées au recrutement des fonctionnaires du cadre organique ont également été révisées en vue de donner aux parties prenantes internes des informations supplémentaires sur les exigences et les directives relatives au processus.
7. Comme indiqué dans le rapport de vérification interne, l'utilisation de profils d'emploi type permet d'harmoniser les descriptions de fonctions et les avis de vacance de poste et d'assurer leur cohérence. Dans le cadre d'un examen², le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies (CCI) a fortement encouragé l'utilisation des profils d'emploi type, considérés comme un moyen d'assurer la conformité avec les normes en vigueur au sein de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), d'accroître la réserve de candidats, d'accélérer le processus et de réduire les dépenses administratives. Par conséquent, l'Organisation a examiné la banque des profils d'emploi type afin de les mettre à jour comme il convenait et de créer des profils supplémentaires conformément aux demandes des bureaux techniques.
8. Des directives ont été élaborées en vue de décrire les principes directeurs et les procédures à suivre pour l'utilisation du fichier de candidats à des postes du cadre organique, l'objectif étant de faire en sorte que cet outil de recrutement soit utilisé de manière optimale, équitable, transparente et cohérente. Les directives expliquent en détail les procédures que toutes les parties prenantes impliquées dans le processus doivent suivre pour que l'on sélectionne les meilleurs candidats et que les nouvelles recrues concourent aux travaux de l'Organisation, renforcent ses capacités techniques et contribuent à l'exécution de ses programmes.
9. De nombreux efforts sont déployés pour élargir le champ de la vérification des références fournies par les futurs membres du personnel. En particulier, la FAO a défini des procédures qui visent à garantir que les vérifications avant recrutement sont approfondies, systématiques et rapides et qu'elles couvrent plusieurs aspects à la fois (formation, emplois occupés, références axées sur les

² JIU/NOTE/2012/2 – *Staff recruitment in United Nations system organizations: a comparative analysis and benchmarking framework. The recruitment process.*

compétences, personnalité, antécédents disciplinaires, sécurité). En outre, l'Organisation évalue la possibilité d'utiliser un service de vérification des références automatisé et personnalisable qui serait assuré par une entité externe et qui permettrait à la FAO de simplifier la procédure de vérification des références pour toutes les catégories de personnel et de dresser une liste complète des vérifications effectuées, de manière à éviter les doubles emplois et à assurer la fiabilité des informations.

10. Pour renforcer la vérification des références des candidats à des postes du cadre organique, l'Organisation a créé une équipe spéciale composée de membres du personnel du Bureau des ressources humaines et du Centre des services communs, chargés de mettre en œuvre sans délai le processus de vérification des références révisé, conformément à la recommandation qui figure dans le rapport de vérification interne. À l'heure actuelle, le processus est appliqué pour les candidats à des postes du cadre organique et des services généraux. L'utilisation d'un service automatisé de vérification des références garantira en outre que tous les candidats à un poste à la FAO seront soumis à une vérification durable. Le service sera complètement mis en œuvre une fois que les évaluations des risques et les études sur les achats requises seront achevées.

b) Programme des cadres associés

11. La FAO continue de collaborer avec des partenaires donateurs dans le cadre du Programme des cadres associés afin d'offrir une formation structurée aux ressortissants de différents pays. Ces cadres, qui participent à des activités internationales, ont la possibilité d'utiliser leur spécialisation technique sous la supervision d'un fonctionnaire expérimenté de l'Organisation.

12. En février 2019, la FAO comptait 31 cadres associés, dont les postes étaient financés par 14 partenaires donateurs. En outre, le recrutement de cadres supplémentaires est en cours, huit cadres grâce à des financements du Conseil chinois des Bourses, trois grâce à des financements de l'Allemagne et un grâce à des financements du Japon.

13. Des efforts sont déployés pour faire en sorte que les tâches confiées aux cadres associés correspondent aux domaines dans lesquels l'Organisation doit renforcer ses capacités techniques, dans différents lieux d'affectation. L'alignement des domaines d'expertise des cadres associés sur les priorités de l'Organisation permettra à de jeunes cadres de mieux connaître les principaux programmes et projets de la FAO et les incitera à continuer de travailler au sein de l'Organisation.

c) Programme des jeunes cadres

14. Le Programme des jeunes cadres 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 des jeunes cadres 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.

15. En décembre 2018, trois appels à manifestation d'intérêt pour des postes de jeunes cadres ont été lancés afin d'attirer de jeunes talents originaires de régions spécifiques. Les appels concernaient la région Asie et Pacifique, la région du Golfe et la région Amérique Latine et Caraïbes. L'Organisation a renforcé ses activités de communication en vue de promouvoir les appels dans les régions concernées, en étroite collaboration avec ses bureaux régionaux et sous-régionaux.

16. Les appels ont suscité un grand intérêt et ont attiré un large éventail de candidats: 2 474 candidatures ont été reçues (1 263 hommes, 1 211 femmes et 201 ressortissants d'États Membres non représentés ou sous-représentés). La phase des entretiens est en cours d'achèvement; on pourra ensuite constituer une réserve solide de candidats hautement qualifiés et pourvoir d'autres postes de jeunes cadres dès qu'ils seront vacants, en économisant du temps et des ressources.

d) Recrutement d'agents des services généraux

17. Depuis 2015, le recrutement du personnel des services généraux au Siège et dans les bureaux régionaux s'inscrit dans le cadre d'appels mondiaux. La FAO peut ainsi recruter des candidats hautement qualifiés, au bagage divers, recrutés sur le marché mondial du travail et adaptés à une organisation internationale du système des Nations Unies telle que la FAO. Dans le cadre des appels mondiaux, des candidatures internes et externes sont reçues et, au terme des différentes phases de sélection, les candidats qualifiés sont inscrits dans des fichiers d'agents des services généraux. Ces procédures ont permis de sensiblement accélérer les processus de sélection et de recrutement. En outre, ce processus fondé sur une mise en concurrence se traduit par davantage de transparence et par la nomination de candidats hautement qualifiés et favorise la diversité du personnel.

18. Les appels mondiaux récemment lancés pour le Siège et les bureaux régionaux, qui se sont clôturés le 31 janvier 2019, permettront de renouveler les fichiers d'agents des services généraux. Les candidats qualifiés qui auront été sélectionnés dans le cadre des appels seront inscrits dans les fichiers de 2019, ce qui permettra d'élargir la réserve constituée en 2018. Dans le cadre de l'appel mondial lancé en 2019 pour des postes au Siège, 71 pour cent des candidatures reçues par l'Organisation ont été présentées par des candidats de 117 nationalités différentes, ce qui confirme que l'approche permet d'améliorer la diversité géographique des agents des services généraux recrutés.

e) Programme de mobilité géographique

19. Le programme de mobilité géographique de la FAO, créé il y a six ans (en 2014), fait à présent partie intégrante de la culture institutionnelle. Le programme a mis en place un processus obligatoire pour les fonctionnaires du cadre organique (échelons P-1 à D-1) recrutés à des postes financés au titre du Programme ordinaire. L'objectif principal du programme est de mettre en commun, dans toute l'Organisation mais en particulier entre le Siège et les bureaux décentralisés, des connaissances et des données d'expérience et de mobiliser un personnel dynamique, adaptable et venu du monde entier qui contribuera efficacement à la mission de l'Organisation, aujourd'hui et à l'avenir, et qui fera face à l'évolution des besoins opérationnels. 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. Pour faire en sorte que l'Organisation dispose d'un corps mondial de fonctionnaires adaptables, polyvalents et aux compétences variées, le programme de mobilité géographique vise 75 mutations au titre de la mobilité par exercice biennal.

20. Depuis 2014, le nombre de mutations au titre de la mobilité a progressé: on est passé de 22 mutations en 2014 à 51 mutations en 2018, comme on peut le voir dans le tableau 1. Il convient de noter que 104 mutations au titre de la mobilité ont été approuvées en 2016-2017 et que 108 l'ont été en 2018-2019. Dans certains cas, les fonctionnaires concernés n'ont finalement pas été mutés, pour des raisons opérationnelles ou personnelles.

Tableau 1 – Nombre de mutations effectives au titre de la mobilité, par année

Année	Nombre de mutations
2014	22
2015	34
2016	43
2017	49
2018	51

21. Les fonctionnaires mutés au titre du programme de mobilité de la FAO sont compétents dans différents domaines d'expertise technique requis par l'Organisation, tant au Siège que dans les bureaux décentralisés. Le tableau 2 ci-après indique le nombre de fonctionnaires participant au programme, par domaine technique.

Tableau 2 – Mutations par domaine technique, depuis 2014

Départements techniques	Nombre de mutations
Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs (AG)	29
Bureau du Directeur général adjoint (Climat et ressources naturelles) (DDN)	12
Bureau du Directeur général adjoint (Programmes), y compris les équipes de la Division des partenariats et de la coopération Sud-Sud (DPS) et celles chargées de la coopération technique et des programmes stratégiques	35
Département du développement économique et social (ES)	32
Département des pêches et de l'aquaculture (FI)	20
Département des forêts (FO)	13
Bureaux situés au niveau supérieur de l'Organisation	23
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)	35

22. Les mutations entre le Siège et les bureaux régionaux permettent à l'Organisation de diffuser les connaissances et de concrétiser le principe d'une FAO «unie dans l'action». Au cours de la période 2016-2018, 20 fonctionnaires ont été mutés au Bureau régional pour l'Afrique et 14 ont quitté celui-ci pour d'autres lieux d'affectation. Vingt-huit fonctionnaires ont été mutés au Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale et neuf l'ont quitté; les chiffres correspondants sont respectivement de 18 et de 9 pour le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes; de 8 et de 6 pour le Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord, et de 23 et de 10 pour le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique; les capacités techniques des bureaux décentralisés ont ainsi été renforcées.

23. Afin de pouvoir évaluer les incidences globales du programme sur l'Organisation, le Bureau des ressources humaines a organisé, en octobre 2018, une série d'entretiens avec la Direction, à savoir avec les directeurs généraux adjoints au Siège et les sous-directeurs généraux au Siège et dans les bureaux régionaux. Les entretiens visaient à recueillir des données relatives à l'expérience acquise dans le cadre des campagnes de mutations passées ainsi que des informations sur les difficultés rencontrées et des propositions visant à améliorer le programme. Tous les cadres sont convenus que le programme de mobilité était très important et essentiel pour que la FAO puisse complètement réaliser ses objectifs et exécuter son mandat, et ont recensé un certain nombre de questions à régler:

- établissement de délais pour la recherche de fonctionnaires susceptibles d'être mutés;
- mise en correspondance des compétences, des rangs et des langues des fonctionnaires avec les caractéristiques des postes vacants;
- plus de clarté dans les critères applicables et dans les cibles de mutation;
- amélioration de la communication entre les départements du Siège et les bureaux régionaux;
- moyens susceptibles d'encourager les fonctionnaires à participer au programme de mobilité;

- postes vacants (disponibilités) dans les bureaux décentralisés;
- nécessité de mener des actions de communication.

24. À cet égard, les mesures énumérées ci-après ont déjà été mises en œuvre au cours de la campagne de mobilité 2019 (au cours de laquelle 43 fonctionnaires ont été mutés).

- a) Délais relatifs au programme de mobilité: étant donné que la mobilité s'inscrit dans le cadre de campagnes annuelles, les différentes dates correspondant à chacune des étapes du processus, y compris la recherche de fonctionnaires éligibles, seront prévues selon un calendrier annuel ordinaire, de manière à ce que le personnel d'encadrement et les fonctionnaires connaissent les échéances fixées et puissent s'organiser en conséquence.
- b) Critères applicables et cibles de mutation fixées pour chaque département: pendant la campagne 2019, la recherche de candidats potentiels a été faite avec davantage de souplesse et les fonctionnaires ont été encouragés à se porter volontaires. Dans des cas particuliers, des fonctionnaires ayant récemment pris leurs fonctions à la FAO ont également eu la possibilité de participer au programme, ce qui a permis d'élargir la réserve de candidats potentiels.
- c) Communication entre les départements du Siège et les bureaux régionaux: avec l'appui du Directeur général adjoint (Opérations), la communication entre les départements du Siège et les bureaux régionaux a été améliorée en ce qui concerne les propositions relatives à la mobilité. Une évaluation des besoins sera menée au niveau régional pour les futures campagnes de mobilité afin de mesurer les lacunes en matière de capacités et d'y faire face au début du processus. L'Organisation s'emploiera à renforcer cet aspect dans le cadre des activités menées au titre de son plan intégré de gestion des effectifs.
- d) Communication: il convient de faire mieux connaître les activités des bureaux décentralisés, car de nombreux fonctionnaires qui y sont mutés ne connaissent pas suffisamment le type d'activités menées au niveau régional, et le personnel d'encadrement considère qu'il serait très utile de former le personnel. La possibilité de mettre en place un cours de formation en ligne sur le programme de mobilité, les activités des bureaux décentralisés et la collaboration avec les États Membres, par exemple, est actuellement examinée.

25. L'Organisation œuvre en permanence au renforcement du programme de mobilité et à son intégration dans la culture institutionnelle afin d'améliorer l'efficacité des activités.

f) Vacances de postes du cadre organique

26. L'Organisation demeure d'avis qu'il est indispensable de maintenir un certain degré de souplesse s'agissant du taux de vacance des postes du cadre organique, 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 à de nouvelles priorités.

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

28. Elle maintient le taux de vacance à un niveau inférieur à 15 pour cent pour les postes du cadre organique, non seulement au niveau de l'Organisation mais aussi dans chaque département et dans chaque bureau régional. Ces objectifs sont atteints grâce à une planification efficace des effectifs qui tient compte des vacances de postes prévues du fait de départs à la retraite, de démissions ou de mutations.

29. Au 15 février 2019, le taux de vacance de poste prévu était de 14,8 pour cent pour l'ensemble de l'Organisation, de 14,1 pour cent au Siège et de 15,8 pour cent dans les bureaux décentralisés, comme indiqué dans le tableau 3. Tous les processus de recrutement qui se trouvent actuellement dans leurs dernières phases sont pris en considération dans ces estimations.

Tableau 3 – Prévisions relatives aux taux de vacance des postes du cadre organique (février 2019)

	Postes (PTB) 2018-2019	Nombre total de postes occupés	Nombre total de postes vacants	Taux de vacance de poste
Total - Siège	870	747	123	14,1 %
Total, bureaux décentralisés (hors représentants de la FAO)	259	218	41	15,8 %
Total bureaux décentralisés				
Bureaux (y compris représentants de la FAO)	323	270	53	16,4 %
Total	1193	1017	176	14,8 %

g) Équilibre géographique parmi les consultants

30. Conformément aux demandes formulées par les organes directeurs³, l'Organisation a poursuivi ses efforts visant à améliorer l'équilibre géographique parmi les consultants pour favoriser une exécution plus efficace des programmes et des activités, tout en maintenant le mérite comme premier critère de recrutement. À cet égard, l'Organisation s'efforce de mettre pleinement en œuvre le processus de sélection par mise en concurrence établi en août 2017, de renforcer l'utilisation des fichiers de candidats à des postes techniques et les activités de communication, et de suivre régulièrement la situation au niveau de l'Organisation et au niveau des départements et des bureaux régionaux.

31. Conformément aux recommandations qui figurent dans l'étude de l'emploi de consultants individuels par le système des Nations Unies⁴ menée par le Corps commun d'inspection et dans un rapport de vérification interne, un processus de sélection des consultants par mise en concurrence a été instauré en août 2017. L'Organisation a transformé ses procédures de sélection des consultants qui, jusque-là dépourvues de toute mise en concurrence et souffrant d'un manque de transparence, sont devenues structurées, se font à l'échelle mondiale et reposent sur une mise en concurrence des candidats. La FAO est à présent un des rares organismes du système des Nations Unies à émettre des avis de vacance pour toutes ses missions consultatives, ce qui offre aux candidats externes la possibilité d'entrer en concurrence pour des emplois dans l'Organisation. Le processus de sélection révisé tient davantage compte des critères ayant trait au mérite dans la sélection et le recrutement des consultants.

32. Grâce au processus de sélection ouvert et mondial et au regain d'efforts en matière d'information, l'Organisation reçoit un nombre beaucoup plus important de candidatures émanant de personnes qualifiées, ce qui contribue à la création de fichiers plus vastes de candidats qualifiés. Dans cette optique, il convient de noter que, pour améliorer l'équilibre géographique parmi les consultants, des efforts doivent être déployés afin d'améliorer celui des candidats inscrits dans les fichiers. Les

³ CL 158/REP, paragraphe 12 k); CL 159/REP, paragraphe 13 h).

⁴ JIU/REP/2012/5 (<http://undocs.org/JIU/REP/2012/5>).

fichiers sont un élément important pour l'amélioration de la diversité géographique car ils fournissent aux responsables une réserve potentiellement plus vaste de candidats qualifiés. La constitution de fichiers peut se faire par diverses méthodes, qui supposent notamment de planifier très à l'avance les besoins en consultants, de manière à étendre la réserve des candidats et à trouver des moyens de les mobiliser sur l'ensemble des pays. Au niveau de ces listes, les améliorations apportées au cours de la dernière période considérée ont donné satisfaction, en faisant apparaître une augmentation constante et sensible du nombre des pays représentés, comme le montre le tableau 4. Entre octobre 2017 et février 2019, le nombre des pays représentés dans les fichiers est passé de 54 à 176.

Tableau 4 – Évolution des fichiers de consultants dans Taleo

	Oct. 2017	Déc. 2017	Fév. 2018	Avril 2018	Juin 2018	Août 2018	Oct. 2018	Déc. 2018	Janv. 2019
Nombre d'avis de vacance	0	113	184	249	143	31	97	27	51
Nombre de fichiers	65	79	87	87	88	90	90	92	93
Nombre de candidats inscrits dans les fichiers	102	425	1720	2728	2648	2721	2774	3917	3934
Nombre de pays représentés dans les fichiers	54	93	149	150	149	150	150	176	176
Pourcentage des candidatures féminines dans les fichiers	47 %	52 %	50 %	49 %	49 %	49 %	52 %	48 %	48 %
Nombre de consultants (FG) recrutés	1218	971	713	691	676	472	615	380	436
Nombre de nationalités parmi les consultants recrutés (FG)	123	125	112	108	109	101	106	92	96
Pourcentage de femmes recrutées à des postes de consultantes (FG)	47 %	49 %	53 %	54 %	54 %	54 %	56 %	56 %	57 %

33. L'Organisation s'est efforcée en particulier d'attirer des candidats plus qualifiés et d'enrichir la réserve de candidats à des postes de consultants dans chacun des fichiers relatifs à des postes techniques. L'équilibre géographique parmi les candidats a été considérablement amélioré dans tous les fichiers de l'Organisation. Comme le montre le tableau 5, le nombre de pays représentés dans chacun des fichiers (par département) a augmenté au cours de la période allant de mai 2018 à février 2019. Cette amélioration témoigne des efforts et de l'implication des unités qui recrutent, qui posent les bases d'un équilibre géographique parmi les consultants recrutés.

Tableau 5 – Informations sur les fichiers de candidats à des postes de consultants et sur les consultants recrutés, au 25 janvier 2019

Départements	Nombre de candidats dans le fichier	Nombre de pays représentés dans le fichier	Nombre de consultants (Programme ordinaire) recrutés	Nombre de pays (Programme ordinaire) représentés
Niveau supérieur	281	79	63	32
Directeur général adjoint (Opérations) (DDO)	222	61	53	27
Directeur général adjoint (Programmes) (DDP)	842	114	100	38
Département du développement économique et social (ES)	656	92	69	28
Département de l'agriculture et de la protection des consommateurs (AG)	365	86	16	9
Département du climat, de la biodiversité, des terres et des eaux (CB)	289	58	17	15
Département des pêches et de l'aquaculture (FI)	243	58	22	18
Département des forêts (FO)	242	60	14	11
Bureau régional pour l'Afrique (RAF)	210	62	12	12
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP)	225	73	17	14
Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (REU)	164	56	23	17
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC)	90	32	17	14
Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE)	98	42	12	9
Total	3 934*	176	435	96

* Certains candidats sont inscrits dans plus d'un fichier.

34. L'augmentation du nombre des consultants potentiels, issus d'un si grand nombre de nationalités, se traduit par de plus grandes possibilités offertes aux bureaux décentralisés d'engager des spécialistes disponibles localement connaissant leur région et/ou leur pays. L'accent est mis sur le recrutement de candidats qui sont ressortissants de pays appartenant à la région dans laquelle se trouve les bureaux concernés, en particulier lorsque la connaissance de l'environnement de travail local revêt

une importance fondamentale, notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud. Le tableau 6 montre que la situation en la matière s'améliore, vu que le pourcentage des consultants recrutés dans une région à laquelle appartient le pays dont ils ont la nationalité reste stable ou augmente, en particulier s'agissant du Bureau régional pour l'Afrique (RAF) et du Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE). En ce qui concerne le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP), il faut déployer des efforts supplémentaires pour développer le fichier de candidats à des postes de consultants de manière à inclure des ressortissants de pays appartenant à la région.

Tableau 6 – Pourcentage de consultants dans les bureaux régionaux dont le poste est financé au titre du Programme ordinaire (en janvier)

		Bureau régional pour l'Afrique (RAF)	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP)	Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (REU)	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC)	Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE)
au 25 janvier 2018	Nombre total de consultants	19	31	23	21	23
	R ressortissants de pays de la région	11	14	21	17	7
	Pourcentage de consultants qui sont ressortissants de pays de la région	58 %	45 %	91 %	81 %	30 %
au 25 janvier 2019	Nombre total de consultants	12	17	23	17	12
	R ressortissants de pays de la région	11	4	18	12	7
	Pourcentage de consultants qui sont ressortissants de pays de la région	92 %	24 %	78 %	71 %	58 %

35. Comme le montre le tableau 7, les compétences techniques sont réparties de manière équilibrée entre les trois catégories d'expertise des candidats inscrits dans les fichiers (A-rang supérieur, B-rang intermédiaire et C-rang inférieur).

Tableau 7 – Composition des fichiers de candidats à des postes de consultants, au 1^{er} février 2019

Compétence technique	Catégories de consultants			Total général
	A	B	C	
Spécialistes de l'agriculture	167	331	141	639
Spécialistes de l'environnement	68	212	166	446
Spécialistes de la pêche	78	106	97	281
Spécialistes des forêts	49	160	65	274
Spécialistes des sciences sociales	15	104	102	221
Spécialistes de la nutrition	42	51	28	121
Économistes	8	62	53	123
Statisticiens	26	72	41	139
Spécialistes de l'appui administratif	317	919	454	1 690
Total général	770	2 017	1 147	3 934

36. Des rapports périodiques sur les fichiers de consultants et sur les consultants recrutés sont élaborés par département et par région, ce qui permet de mieux suivre l'équilibre géographique dans chacune des unités qui recrutent. Ce mécanisme de suivi s'est avéré indispensable pour garantir une large diffusion des avis de vacance, offrir aux candidats ressortissants des pays membres plus de chances d'être retenus pour un entretien et permettre ainsi la constitution de fichiers plus riches et géographiquement équilibrés. Dans le même temps, les unités qui recrutent reçoivent des informations sur la répartition géographique parmi leurs consultants et, si besoin, sont encouragées à y opérer des rééquilibrages.

37. Les mesures mises en œuvre ont débouché sur des résultats concrets. Le tableau 8 montre l'évolution de la part des nationalités les plus représentées, depuis janvier 2016. Comme on peut le constater, la part des consultants dont le poste est financé au titre du Programme ordinaire pour les cinq et pour les dix nationalités les plus représentées a considérablement diminué, du fait des mesures adoptées.

Tableau 8 – Part des nationalités d'origine les plus représentées parmi les consultants (COF.REG)

	25 janvier 2016	25 janvier 2017	25 janvier 2018	25 janvier 2019
Programme ordinaire				
Pays représentés	96	110	111	96
Part des cinq nationalités les plus représentées	52,53 %	51,19 %	49,55 %	37,39 %
Part des dix nationalités les plus représentées	64,32 %	62,88 %	59,79 %	51,15 %
Total	653	881	674	436

38. S'agissant des incidences financières, les tableaux ci-après montrent que les dépenses au titre des honoraires et des indemnités de subsistance mensuels ont globalement diminué avec le nombre de consultants recrutés. Les dépenses mensuelles totales au titre des honoraires ont diminué: elles s'élevaient à environ 4,2 millions d'USD en janvier 2018 contre 2,7 millions d'USD en janvier 2019. Les dépenses mensuelles moyennes par consultant sont passées de 6 662 USD à 6 800 USD; cette légère hausse (deux pour cent) s'explique par l'inflation.

39. Globalement, les dépenses mensuelles au titre de l'indemnité de subsistance ont également diminué: elles sont passées de 203 013 USD en janvier 2018 à 116 726 USD en janvier 2019. En janvier 2018, 215 consultants recevaient une indemnité de subsistance, contre 132 en janvier 2019. Le montant moyen de l'indemnité mensuelle de subsistance versée aux consultants a diminué de six pour cent entre janvier 2018 (944 USD) et janvier 2019 (884 USD).

Tableau 9 – Dépenses relatives aux consultants (honoraires et indemnité de subsistance mensuels) financées par le Fonds général, au 15 janvier 2018 et au 15 janvier 2019

	15 janvier 2018			15 janvier 2019			Évolution (moyenne)
	Nombre de consultants	Montant total des honoraires mensuels (en USD)	Moyenne mensuelle par consultant (en USD)	Nombre de consultants	Montant total des honoraires mensuels (en USD)	Moyenne mensuelle par consultant (en USD)	Part relative
Siège	508	3 339 240	6 573	319	2 100 160	6 584	0 %
Bureau régional pour l'Afrique (RAF)	18	118 316	6 573	11	84 458	7 678	17 %
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP)	31	256 410	8 271	18	161 040	8 947	8 %
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC)	20	119 479	5 974	15	114 451	7 630	28 %
Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE)	25	185 130	7 405	10	88 440	8 844	19 %

Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (REU)	23	144 917	6 301	24	150 940	6 289	0 %
Total	625	4 163 492	6 662	397	2 699 489	6 800	2 %
	Nombre de consultants	Montant total de l'indemnité de subsistance mensuelle (en USD)	Moyenne mensuelle par consultant (en USD)	Nombre de consultants	Montant total de l'indemnité de subsistance mensuelle (en USD)	Moyenne mensuelle par consultant (en USD)	Part relative
Siège	161	105 324	654	97	52 564	542	-17 %
Bureau régional pour l'Afrique (RAF)	12	24 027	2 002	9	19 495	2 166	8 %
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RAP)	17	31 503	1 853	4	5 446	1 362	-27 %
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (RLC)	7	11 404	1 629	9	17 852	1 984	22 %
Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (RNE)	8	16 994	2 124	4	6 686	1 672	-21 %
Bureau régional pour l'Europe et l'Asie centrale (REU)	10	13 761	1 376	9	14 683	1 631	19 %
Total	215	203 013	944	132	116 726	884	-6 %

40. L'équilibre géographique parmi les consultants a été considérablement amélioré. Cependant, il convient encore de mettre davantage l'accent sur la diversification du personnel et sur les avantages qui en découlent, ainsi que sur le recrutement de consultants qui connaissent bien leur région d'affectation.

h) Stagiaires, volontaires et chercheurs invités

41. Depuis la refonte, en 2017, du Programme mondial de la FAO relatif aux stagiaires, aux volontaires et aux chercheurs invités, la FAO s'emploie à diversifier l'origine des participants, qui viennent désormais d'États Membres non représentés ou sous-représentés, de communautés autochtones et de pays du Sud. Le Programme offre une plateforme inclusive en faveur de l'engagement des jeunes, à l'appui des activités menées par l'Organisation pour libérer le monde de la faim. Il continue de favoriser la participation des bureaux décentralisés et, pour ce faire, apporte un appui au renforcement des capacités aux niveaux local et régional.

42. En 2018, 348 participants venus de 85 États Membres ont été recrutés dans 55 lieux d'affectation; 75 participants (soit 22 pour cent de l'ensemble des participants) venaient de pays non représentés ou sous-représentés, dix participants étaient originaires d'une communauté autochtone et 66 pour cent étaient des femmes. Trente et un pour cent des participants ont été affectés dans les bureaux décentralisés.

43. En 2018, treize nouveaux accords de parrainage ont été signés avec des gouvernements, des institutions universitaires et des entités de la société civile et du secteur privé, dont plusieurs étaient dans des pays sous-représentés. La majorité des nouveaux partenaires financiers sont en Asie de l'Est et en Europe. Par conséquent, 21 pour cent des derniers stagiaires, volontaires et chercheurs invités recrutés ont reçu des financements externes.

44. Avec l'appui des réseaux des représentants de la FAO et des bureaux de liaison, l'Organisation continuera de renforcer les activités de communication qu'elle mène en vue d'augmenter le nombre de participants, l'accent étant mis sur l'amélioration de l'équilibre géographique et de la parité hommes-femmes. De nouvelles activités de collaboration avec le Fonds international de développement agricole (FIDA) et le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) sont en train d'être officialisées. Des efforts communs seront déployés dans leur cadre pour que davantage de jeunes originaires de peuples autochtones participent au Programme relatif aux stagiaires, aux volontaires et aux chercheurs invités. Grâce au soutien des États Membres concernés, les activités de communication menées en 2019 au niveau mondial s'avèrent plus efficaces.

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

a) Stratégie de renforcement des capacités et d'apprentissage ciblé

45. L'Organisation met en œuvre une stratégie d'apprentissage qui repose sur une analyse précise des besoins en formation parmi le personnel et sur une sélection appropriée des modalités de formation. Pour répondre à ces besoins, la FAO concentre ses activités de renforcement des capacités sur cinq domaines principaux, à savoir:

- la formation administrative, qui a pour but de faire mieux connaître les procédures et systèmes internes de la FAO et d'accroître les capacités opérationnelles du personnel dans l'exercice de ses fonctions;
- la formation à la gestion axée sur les résultats (définition du concept, moyens d'atteindre les résultats attendus et cadre stratégique);
- la formation technique, dont l'objectif est de consolider les compétences techniques du personnel et d'actualiser ses connaissances en fonction des évolutions;

- la formation linguistique, qui vise à améliorer les capacités du personnel dans les langues officielles de la FAO;
- le développement personnel, qui permet d'améliorer les capacités relatives à la gestion et à l'encadrement et les compétences générales et dans le cadre duquel des guides pratiques sur l'organisation des carrières sont élaborés.

46. En 2018, pour donner suite aux recommandations issues des vérifications internes, l'Organisation s'est efforcée de définir, d'élaborer et de dispenser 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 un cours en ligne sur les dettes. Afin d'améliorer les connaissances de son personnel dans le domaine de la gouvernance, l'Organisation a récemment ouvert deux cours en ligne, l'un sur la prévention de la fraude et de la corruption et l'autre sur les contrôles internes.

47. Conformément à sa politique de tolérance zéro à l'égard de toute forme de harcèlement, l'Organisation s'emploie à faire mieux connaître les politiques de prévention du harcèlement – y compris sexuel – et de l'abus de pouvoir et a, dans cette optique, réalisé une courte vidéo et élaboré un cours en ligne plus complet sur le thème de la collaboration («*Working Harmoniously Together*»), sur le modèle du cours élaboré par le Secrétariat de l'ONU. En outre, une vidéo sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuels a été réalisée à l'intention de l'ensemble du personnel de la FAO.

48. Pour améliorer encore les compétences en matière de gestion et d'encadrement, l'Organisation a mis au point deux programmes de formation mixtes, interactifs et dématérialisés. Le premier programme est destiné au personnel d'encadrement de rang supérieur (P-5 et niveaux supérieurs) et associe accompagnement personnel et modules de formation en ligne. Depuis son lancement en 2017, 76 membres du personnel d'encadrement ont effectué la formation. Le second programme vise à renforcer les connaissances et les compétences des supérieurs hiérarchiques des échelons P-2 à P-4 et des fonctionnaires recrutés sur le plan national. Depuis 2014, 319 membres du personnel ont effectué la formation.

49. Pour renforcer les compétences générales, l'Organisation a élaboré un nouveau didacticiel dans le cadre de son module de formation en ligne (you@fao). Elle a également mis l'accent sur l'analyse des besoins d'apprentissage spécifiques et sur l'organisation d'ateliers internes personnalisés – dispensés par de nouveaux prestataires externes – sur les compétences à mobiliser pour faire des présentations et rédiger des rapports efficacement ainsi que sur les compétences en matière de service client, de facilitation et de négociation.

50. Elle promeut également le multilinguisme sur le lieu de travail et, à cette fin, propose des cours de langue en ligne à l'intention du personnel en poste sur des lieux d'affectation où l'accès aux formations linguistiques est limité.

51. Comme l'indique le tableau 10, la FAO renforce actuellement son offre de formation en ligne et encourage l'utilisation de cette modalité, qui offre un bon rapport coût-efficacité. Cette approche permet à l'Organisation de toucher tous les membres du personnel, quel que soit leur lieu d'affectation, et de ne pas réengager des dépenses chaque année pour les mêmes cours. La formation en ligne ne cesse de se développer: en 2017, elle représentait 58 pour cent de l'ensemble des formations dispensées, contre 29 pour cent en 2015.

52. Le nombre de sessions de formation en ligne a considérablement augmenté (4 687 sessions en 2017 contre 14 036 en 2018), ce qui s'explique en partie par le lancement de quatre formations en ligne obligatoires sur la prévention du harcèlement – y compris sexuel – et de l'abus de pouvoir, la parité hommes-femmes, la sécurité du personnel (BSAFE) et la prévention de la fraude et autres pratiques de corruption.

Tableau 10 – Formations suivies par le personnel en 2015, 2016, 2017 et 2018, par domaine et modalité

		2015		2016		2017		2018	
		Cadre organique	Services généraux						
En ligne	Administration/ gestion axée sur les résultats/ domaines techniques	743	683	1337	1160	2026	1114	6751	5248
	Langues	-	-	38	7	19	0	39	11
	Développement personnel	386	558	767	983	675	853	867	1120
Dans l'Organisation	Administration/ gestion axée sur les résultats/ domaines techniques	1567	1134	1453	648	942	703	564	164
	Langues	707	534	465	527	585	507	539	529
	Développement personnel	1385	510	425	379	330	329	334	174

53. Par ailleurs, la FAO élabore des formations dans les nouveaux domaines prioritaires, afin d'aider les membres de son personnel à accroître leurs connaissances et leurs compétences techniques, conformément aux demandes des parties prenantes. En 2018, l'Organisation a dispensé des formations sur les compétences en matière de communication stratégique à 43 porte-paroles de la FAO membres d'équipes stratégiques, en vue de renforcer les activités de communication sur les thèmes prioritaires, y compris l'objectif Faim Zéro.

b) Relations avec les organismes représentant le personnel

54. 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. Le Comité est un espace de dialogue et de consultation entre la Direction et les organismes représentant le personnel pour 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.

55. En 2018, le Comité s'est réuni à dix reprises. Les organismes représentant le personnel et la Direction ont débattu, lors de la première réunion de 2019, 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. Le plan de travail pose les bases du processus de consultation; les principales questions qui y sont abordées sont les suivantes: Groupement d'achats du personnel, Comité consultatif mixte sur la couverture médicale et assurance-maladie, programme de mobilité géographique, allocation logement dans les bureaux

décentralisés, enquête de satisfaction menée auprès du personnel et renforcement des modalités d'aménagement du temps de travail. Les réunions du Comité, qui ont lieu à intervalles réguliers, offrent un espace de dialogue et de discussion ouvert et, tout comme les réunions bilatérales, elles constituent un mécanisme important, efficace et collaboratif et ont ainsi contribué au succès de la mise en œuvre de nouvelles initiatives et à l'amélioration ou à la mise à jour des procédures.

La FAO en tant qu'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

56. 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 Cadre⁵. 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 culturel et générationnel, 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 organisations⁶.

57. Dans ses décisions de recrutement, la FAO s'est toujours fondée sur le critère du mérite, afin de sélectionner les candidats les plus qualifiés; parallèlement, conformément aux orientations données par les organes directeurs, elle continue de veiller à respecter une représentation géographique équitable des États Membres. Tout en accordant la plus haute importance aux compétences et à l'efficacité technique, l'Organisation donne la priorité au recrutement de personnel selon une répartition géographique aussi large que possible, en s'efforçant de choisir des candidats de pays non représentés ou sous-représentés.

58. 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 et d'accroître de ce fait le nombre de pays équitablement représentés. De nombreux pays qui étaient jusqu'à présent non représentés ou sous-représentés, comme le Belize, le Brunéi, la Guinée-Bissau, les Îles Salomon, l'Indonésie, le Laos, la Libye, la Namibie, Saint-Kitts-et-Nevis, le Suriname, le Timor-Leste et les Tuvalu, sont maintenant représentés de manière plus équitable. À l'issue des nouveaux recrutements, le pourcentage de pays non représentés, sous-représentés et équitablement représentés était respectivement de 6 pour cent, 4 pour cent et 88 pour cent.

59. Les efforts déployés demeurent fondés sur le document intitulé *Plan d'action actualisé pour une répartition géographique équitable et pour la parité hommes-femmes au sein du personnel de la FAO*⁷. Au niveau régional, l'Organisation a renforcé ses communications avec les représentants de la FAO et les spécialistes des ressources humaines dans les bureaux régionaux afin d'améliorer la diffusion des avis de vacance de poste et d'attirer davantage de candidats locaux au moyen d'initiatives conçues spécialement à cet effet. Grâce à l'approche suivie pour le recrutement des jeunes cadres, l'Organisation a attiré un nombre important de candidats issus de pays non représentés et sous-représentés. Une approche analogue peut être appliquée à d'autres campagnes de recrutement spécifiques.

⁵ Assemblée générale des Nations Unies, Régime commun des Nations Unies, Rapport de la Cinquième commission, A/73/676.

⁶ Annexe V, Rapport de la Commission de la fonction publique internationale de l'année 2018, A/73/30.

⁷ CL 160/4 Add.1.

b) Représentation plus équilibrée des hommes et des femmes

60. La FAO reconnaît qu'instaurer une représentation égale des hommes et des femmes au sein de son personnel est un objectif fondamental et une condition indispensable à la réalisation des objectifs du système des Nations Unies. L'Organisation est dès lors résolue à promouvoir l'égalité des sexes dans ses activités techniques et la parité hommes-femmes au sein de son personnel, dans toutes les classes, dont le cadre organique et les postes de rang supérieur.

61. L'Organisation s'appuie sur les principes de la transparence et du mérite pour les recrutements et les promotions. Elle s'efforce de supprimer les obstacles systémiques et culturels qui perpétuent les inégalités dans la représentation des hommes et des femmes et d'améliorer les politiques et pratiques qui contribuent à créer un lieu de travail où chacun ait sa place, et elle lutte contre le harcèlement et la discrimination fondée sur le sexe.

62. L'Organisation poursuit ses efforts pour parvenir à la parité hommes-femmes dans ses effectifs. Début 2012, le personnel féminin représentait 36 pour cent des postes du cadre organique. En février 2019, grâce aux efforts d'information auprès des établissements professionnels et des universités d'un certain nombre de pays, ce chiffre est passé à 43 pour cent. Une autre amélioration importante à noter est l'augmentation du nombre de femmes nommées à des postes de haut niveau. Le pourcentage de femmes occupant un poste de rang supérieur, qui était de 21 pour cent au début de 2012, est maintenant de 25 pour cent.

63. Pour parvenir à la parité hommes-femmes, l'Organisation a élaboré une stratégie qui est présentée dans le *Plan d'action actualisé pour une répartition géographique équitable et pour la parité hommes-femmes au sein du personnel de la FAO* mentionné précédemment. Ce plan de mise en œuvre devrait permettre de parvenir à la parité parmi les fonctionnaires du cadre organique d'ici à 2022, et d'ici à 2024 pour les postes de haut niveau.

64. Conformément à la stratégie pour la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies, le plan d'action relatif à la parité hommes-femmes au sein du personnel de la FAO s'articule autour de trois domaines clés: encadrement et application du principe de responsabilité; recrutement, fidélisation, progression des carrières et gestion des aptitudes du personnel; et environnement porteur. L'Organisation poursuit ses efforts en vue de la mise en œuvre du plan d'action et diverses activités ont déjà été mises en place à cette fin.

65. En particulier, la FAO a introduit diverses mesures visant à s'assurer que les responsables des postes à pourvoir sont pleinement conscients de l'importance de leur rôle et de la responsabilité qui est attachée à leur fonction aux fins de la réalisation de la parité hommes-femmes, et à les aider à promouvoir un lieu de travail qui favorise la parité. S'agissant du recrutement et de la progression des carrières, la FAO permet déjà à tous les membres de son personnel de présenter leur candidature à des postes s'ils remplissent les conditions voulues, sans autres limites que le niveau de compétence requis et le respect de critères minimaux, alors que dans d'autres institutions des Nations Unies les membres du personnel ne peuvent présenter leur candidature que pour des postes de rang immédiatement supérieur au leur. Cette approche facilite une progression de carrière basée sur le mérite, conformément aux principes de l'Organisation. Par ailleurs, la FAO met en place des mesures destinées à éliminer les préjugés inconscients aux différentes étapes du processus de sélection. Par exemple, les politiques de recrutement garantissent une composition équilibrée des jurys et l'Organisation veille à ce que les avis de vacance de poste soient rédigés dans un langage sexuellement neutre.

66. En ce qui concerne la parité hommes-femmes aux postes de haut niveau, l'Organisation n'ignore pas qu'il est nécessaire d'augmenter le nombre de femmes aux postes de rang supérieur. L'instauration de la parité des sexes étant un défi commun, l'Organisation travaille, en collaboration avec les autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome, à la mise en place d'une base de données et d'une filière communes de candidates qualifiées, et coordonne des actions similaires

menées en collaboration avec d'autres entités des Nations Unies, par l'intermédiaire du réseau Ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat (CCS).

67. 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 à créer un cadre de travail qui laisse place à la diversité, à la flexibilité et à l'égalité des chances, qui prenne en compte le fait que les fonctionnaires ont une famille et sont membres d'une communauté, et qui garantisse la sécurité sur le lieu de travail. Des politiques en matière de prévention du harcèlement et de l'abus de pouvoir, de déontologie, de règlement des conflits et de protection contre les représailles ont été mises en place et la FAO participe activement aux travaux de l'équipe du CCS chargée de la lutte contre le harcèlement sexuel du système des Nations Unies. L'Organisation a déjà mis en œuvre une politique en faveur de l'allaitement maternel et introduit des modalités de travail souples: horaires de travail flexibles, travail à distance, emploi à temps partiel et horaires de travail comprimés.

68. L'Organisation reconnaît le rôle important que joue la culture institutionnelle dans la réalisation et le maintien de la parité hommes-femmes. Elle s'emploie à élaborer une campagne de communication interne pour mettre en avant les avantages que présente un environnement de travail favorisant la diversité.

Efficacité accrue des processus et procédures de gestion des ressources humaines

a) Mise en place de la nouvelle plateforme de recrutement

69. La FAO est en train de moderniser la plateforme de recrutement afin de tirer parti des nouvelles fonctions disponibles sur le marché et d'améliorer l'expérience des candidats et des futurs membres du personnel de la FAO. Le produit Taleo a été choisi à cette fin, suite à un appel d'offre. Taleo est une application qui constitue un véritable outil moderne de recrutement et de recherche de candidats potentiels, et un outil d'aide à la gestion de dossiers, qui facilite les mouvements des fonctionnaires et autres membres du personnel (prise de fonctions, cessation de services, transferts).

70. Cette nouvelle plateforme permet de garantir qu'on dispose de données complètes pour tous les candidats. Elle est synchronisée sur le système mondial de gestion des ressources (GRMS), le progiciel de gestion intégré de la FAO. Il en résulte une architecture améliorée qui permet de renforcer les mécanismes de contrôle et de mieux respecter les politiques de gestion des ressources humaines. Elle permet notamment de sélectionner les candidats les plus qualifiés de manière transparente, en tenant compte des diplômes exigés, de l'expérience professionnelle et des connaissances linguistiques. Chaque avis de vacance de poste est facilement suivi, ce qui améliore la visibilité des étapes du traitement, et devrait conduire à une amélioration d'indicateurs de performance clés (le délai d'embauche, notamment).

71. Cette nouvelle technologie facilite également un certain nombre de pratiques de référence qui contribuent à mieux répondre aux besoins de la FAO dans la recherche de candidats potentiels, tout en fournissant un accès aux candidats dans trois langues officielles de la FAO – l'anglais, l'espagnol et le français.

72. En octobre 2017, tous les avis de vacance de poste et tous les processus de sélection étaient gérés au moyen de la nouvelle plateforme de recrutement (Taleo) pour les catégories suivantes: agents des services généraux, personnel de projet recrutés sur le plan national, consultants, titulaires d'accords de services personnels (PSA), stagiaires, volontaires et chercheurs invités.

73. En février 2019, le déploiement de Taleo a été achevé, avec l'affichage d'avis de vacance de poste et processus de sélection pour les postes de cadres recrutés sur le plan international et les postes de haut niveau. La nouvelle plateforme est aujourd'hui la seule plateforme utilisée par l'Organisation pour l'archivage des candidatures et le recrutement.

b) Gestion de la performance

74. En avril 2018, l'Organisation a procédé à un examen du Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) afin de faire le point des améliorations possibles et de mieux adapter le système aux besoins de la FAO. L'examen était axé sur une analyse qualitative de la mise en œuvre du PEMS, en 2016 et en 2017. L'un des principaux éléments analysés était l'efficacité des plans de travail, qui doivent mettre en relation d'une part les compétences techniques du personnel et d'autre part les tâches et les produits, qui doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis d'un délai (SMART). Il en est ressorti que le processus visant à élaborer de manière efficace les plans de travail permettait à l'Organisation d'évaluer les compétences techniques du personnel sur la base de ses résultats.

75. La FAO a aussi réalisé une enquête pour recueillir les avis du personnel. L'enquête a été élaborée en collaboration avec les organismes représentant le personnel et distribuée en mars 2018 à 2 683 membres du personnel. Le taux de réponse moyen a été de 45 pour cent. Plus de 60 pour cent des personnes interrogées ont été d'accord ou fortement d'accord pour dire que le PEMS présentait des avantages et que la politique actuelle définissait clairement le processus, le rôle et les responsabilités des uns et des autres et le barème de notation.

76. Sur la base des résultats de l'analyse qualitative et de l'enquête sur le PEMS, un plan d'action a été établi et des activités visant à améliorer encore le système seront mises en œuvre à partir du cycle 2019 du PEMS. Il s'agit notamment de formations supplémentaires destinées au personnel et à l'encadrement, y compris l'élaboration de trois outils d'apprentissage en ligne qui permettront de mieux faire comprendre le PEMS et d'aider à rédiger des objectifs de performance SMART et à donner et à recevoir des retours d'information. Un calendrier annuel a été établi pour les trois phases du PEMS. La phase de planification du PEMS 2019 a été ouverte le 1^{er} décembre 2018. Le processus multi-évaluateurs a également été amélioré et permet à présent aux cadres de sélectionner jusqu'à trois subordonnés directs qui présenteront des retours d'information en fin d'année, outre les autres choix multi-évaluateurs dont ils disposent. La FAO a également renforcé la politique et le processus PEMS au moyen de webinaires organisés avec les points de contact PEMS.

77. Afin de renforcer l'évaluation des prestations professionnelles et le respect des règles à cet égard, l'Organisation est en train d'automatiser sur la plateforme you@fao l'évaluation professionnelle pour la période probatoire (PPRA), qui s'applique aux membres du personnel sous contrat à durée déterminée.

78. L'Organisation aligne son approche en matière d'évaluation et de gestion des prestations professionnelles sur les principes et orientations recommandées par la Commission de la fonction publique internationale, y compris le système de récompenses et de reconnaissance, qui sera examiné plus avant par la Direction et par les organismes représentant le personnel.

Plan intégré de gestion des effectifs

79. L'Organisation élabore actuellement un Plan intégré de gestion des effectifs afin de permettre la gestion transparente d'effectifs d'origines diverses. Ce plan définit six caractéristiques fondamentales pour les effectifs souhaités, conformément au Cadre de compétences intégré de la FAO et du nouveau modèle de leadership du système des Nations Unies. Il comprend dix éléments structurels, à savoir: 1) alignement des profils de compétences sur la répartition des effectifs en fonction des objectifs stratégiques; 2) efficacité du recrutement; 3) rajeunissement des effectifs; 4) gestion de la performance et perfectionnement du personnel; 5) mobilité géographique; 6) planification de la relève; 7) stratégie ciblée visant à attirer du personnel qualifié; 8) environnement de travail favorable; 9) système intégré de gestion des effectifs en temps réel; 10) mécanismes de coordination et de contrôle internes.

80. Le Plan intégré de gestion a été établi d'après les résultats d'un questionnaire adressé aux chefs des services recruteurs par le Bureau des ressources humaines, en novembre et décembre 2018. Cette enquête en ligne ciblait les responsables des postes à pourvoir et était conçue pour permettre de mieux appréhender les défis actuels en matière d'effectifs, ainsi que les possibilités d'amélioration. Le Bureau des ressources humaines a validé les résultats de l'enquête, dans le cadre du réseau ressources humaines interne. Les éléments suivants se sont dégagés des réponses, qui ont été apportées par 68 unités, dont 46 bureaux décentralisés:

- cinquante-trois pour cent des bureaux décentralisés et soixante-douze pour cent au Siège ont répondu qu'ils disposaient du personnel compétent nécessaire à la mise en œuvre des Cadres de programmation par pays (CPP) et des initiatives régionales et/ou à la réalisation des indicateurs de performance clés;
- cinquante-huit pour cent des bureaux décentralisés et cinquante-neuf pour cent au Siège disposent du bon équilibre entre personnel et ressources humaines hors personnel, pour l'exécution des tâches administratives et des activités ayant trait aux programmes;
- cinquante-sept pour cent des bureaux décentralisés et quatre-vingt-cinq pour cent au Siège disposent d'un mécanisme leur permettant de planifier les modifications prévues au sein des effectifs (retraites, cessations de service et réaffectations);
- quarante et un pour cent des bureaux décentralisés et cinquante-neuf pour cent au Siège disposent d'un mécanisme leur permettant d'assurer la continuité des activités entre le personnel sortant et le nouveau personnel;
- soixante-cinq pour cent des bureaux décentralisés et soixante-treize pour cent au Siège sont satisfaits du Programme de mobilité géographique.

81. Cette enquête n'a abordé qu'une partie du problème, mais elle indique néanmoins que de sérieux progrès restent à faire dans le domaine de la gestion des effectifs de l'Organisation au niveau mondial.

82. Dans le cadre de l'intensification des activités de diffusion, le Programme des administrateurs auxiliaires et le Programme des cadres associés de la FAO seront élargis. Des effectifs plus nombreux de jeunes gens, femmes et hommes, qualifiés seront mobilisés depuis des régions géographiques plus étendues, en particulier depuis des pays Membres non représentés ou sous-représentés.

Défis

83. 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 interventions seraient souhaitables et auxquels il faudrait porter plus d'attention afin de garder le cap sur l'objectif, qui est de moderniser l'Organisation et de favoriser de bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

84. L'une des priorités est la mise en œuvre efficace du plan intégré de gestion des effectifs, dans le cadre des autres activités liées aux ressources humaines. L'Organisation s'est employée à établir les bases d'une approche globale du plan de gestion des effectifs afin de mieux relier le personnel à l'obtention des résultats de l'Organisation, en plaçant la personne qui convient au poste qu'il faut, au moment où il le faut. Les principales composantes de cette approche sont le Programme de mobilité géographique, les procédures révisées de recrutement et de sélection, et les objectifs de l'Organisation visant à parvenir à une représentation équilibrée des deux sexes et à une répartition géographique équitable. Grâce à la mise en œuvre du plan de gestion des effectifs, il sera possible d'intégrer à ces composantes un plan structuré de préparation de la relève, qui tienne compte de l'âge réglementaire de la cessation de service (65 ans) ainsi qu'une stratégie renforcée de valorisation de l'image institutionnelle dans le cadre de la nouvelle campagne d'acquisition de talents.

85. La FAO s'est engagée à poursuivre son action pour mettre pleinement en œuvre les autres recommandations issues de l'audit concernant le recrutement. Le principal objectif est non seulement de donner suite aux recommandations, mais aussi d'intégrer efficacement les procédures révisées dans les méthodes de travail, tout en collaborant avec les différentes parties prenantes participant au processus afin que tous soient conscients de l'importance des nouvelles mesures.

86. L'Organisation est résolue à continuer à mener des activités pour attirer et fidéliser de nouveaux talents. Des efforts particuliers seront faits pour attirer et fidéliser des profils très spécialisés, afin d'aider l'Organisation à la fois à exécuter son programme et à renforcer ses capacités techniques. Ainsi, l'Organisation améliore ses activités de promotion en vue d'attirer et de fidéliser des personnes hautement qualifiées et de viser certains publics. Elle procédera parallèlement au lancement d'une enquête de satisfaction auprès de son personnel au second semestre de 2019, qui permettra de mesurer le niveau d'engagement, d'identifier les domaines à améliorer et d'élaborer des mesures spécifiques destinées à fidéliser le personnel.

87. Une autre grande priorité est l'introduction d'une méthode détaillée d'évaluation de la performance. La méthode révisée comportera des éléments de récompense et de reconnaissance, et des moyens équitables de gérer les prestations non satisfaisantes. Ces activités répondent à la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies en date du 24 décembre 2017⁸.

⁸ Résolution A/RES/72/255 adoptée par l'Assemblée générale le 24 décembre 2017.