



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 et unième session**

**Rome, 16-20 mai 2016**

**Gestion des ressources humaines**

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

**Mme Monika Altmaier**  
**Directrice du Bureau des ressources humaines**  
**Tél.: +3906 5705 6422**

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



mq492

RÉSUMÉ

- Dans le présent rapport sont présentés au Comité les progrès accomplis par 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 progrès accomplis dans la gestion des ressources humaines.

Projet d'avis

- **Le Comité a pris note des progrès accomplis dans la gestion des ressources humaines à la FAO.**

## Vision et innovation

1. Les changements transformationnels intervenus à la FAO depuis quelques années ont pris appui sur des réalisations nouvelles dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Les améliorations constantes dans ce domaine reposent sur plusieurs principes: i) recrutement et nomination d'un personnel de haut calibre, et perfectionnement du personnel; ii) alignement de la gestion des ressources humaines sur les besoins stratégiques et programmatiques de l'Organisation; iii) prise en compte de la nature de la FAO, organisation mondiale de développement; et iv) efficacité accrue des processus et des procédures de gestion des ressources humaines.
2. Les méthodes de recrutement et de nomination du personnel, dans toutes les catégories, ont été profondément remaniées depuis 2012, dans le but de doter l'Organisation du meilleur personnel possible. Les représentants de la FAO sont désormais nommés à l'issue d'une procédure de recrutement transparente fondée sur le mérite, qui comprend notamment une évaluation des capacités en matière d'encadrement. De même, à tous les postes de direction, une évaluation extérieure intervient dans le recrutement et un effort est fait pour rechercher des candidats plus activement.
3. La sélection du personnel du cadre organique est maintenant supervisée par des petits comités constitués au niveau des divisions, qui sont mieux à même d'effectuer une sélection sur la base des compétences requises. Ce nouveau système remplace l'ancien qui consistait en un organe de sélection unique et monolithique. L'adoption de méthodes d'évaluation axées sur les compétences permet de sélectionner des candidats plus adaptés au poste à pourvoir et les candidats les plus accomplis. On a reproduit dans la catégorie des agents des services généraux le système de sélection faisant appel à des comités plus dynamiques, qui a donné de bons résultats. En outre, l'ouverture des listes de candidatures à l'extérieur a permis d'élargir la réserve de bons candidats à disposition de l'Organisation. Par ailleurs, des améliorations sont apportées au programme des jeunes cadres et au programme des cadres associés, pour rajeunir les effectifs.
4. L'Organisation ne s'est pas contentée de recruter du personnel de qualité, elle s'efforce aussi de renforcer les compétences du personnel en place. Le système d'évaluation de la performance, perfectionné et mis à jour en 2016, s'inscrit dans ce cadre. Une formation a été conçue pour les représentants de la FAO, et des cours ainsi que des plans de formation sont proposés aux cadres et aux agents des services généraux, et continuent d'être mis au point. Des formations sont aussi accessibles à distance grâce aux technologies modernes.
5. Les politiques et les initiatives en matière de gestion des ressources humaines ont aussi été alignées ces dernières années afin de mieux répondre aux besoins programmatiques et stratégiques de l'Organisation. La planification stratégique des effectifs permet de faire en sorte que les capacités humaines voulues soient disponibles aux fonctions et dans les lieux d'affectation où on en a besoin pour réaliser les activités prévues et atteindre les objectifs visés. En outre, des formations et des outils de renforcement des capacités conçus sur mesure sont mis au point en permanence pour tenir compte de l'évolution des priorités (des cours sur la sécurité alimentaire et la nutrition sont par exemple proposés) et de l'évolution des processus et des modalités de fonctionnement (un soutien est par exemple proposé en ce qui concerne la décentralisation des fonctions opérationnelles et administratives).
6. Dans le cadre des changements transformationnels, la gestion des ressources humaines s'est adaptée pour mieux prendre en compte le caractère international de la FAO. Tout en maintenant comme premier critère le mérite, les pratiques en matière de nomination du personnel (stade qui suit le processus de sélection et de recrutement) ont été ajustées de manière à prendre davantage en compte le critère de représentation géographique et celui de la parité des sexes, au niveau de l'ensemble de l'Organisation. En outre, le programme de mobilité géographique, qui a été revu en 2016, a été amélioré sur la base de l'expérience acquise l'année précédente. Il s'agit à la fois d'oxygéner l'Organisation et d'offrir de façon systématique au personnel des possibilités de se perfectionner et d'acquérir de l'expérience dans le cadre d'une institution de dimension mondiale. Dans la même veine,

les recrues de 2015 et 2016 du programme des jeunes cadres ont été envoyées dans des lieux d'affectation partout dans le monde. De même, la décision d'élargir au niveau régional et mondial les appels à candidatures dans la catégorie des services généraux, qui s'est traduite par la nomination de candidats non locaux, a été reconnue comme une innovation majeure au sein des Nations Unies.

7. La recherche d'une plus grande efficacité et le souci de réduire les coûts restent les principales priorités de la gestion des ressources humaines à la FAO. La rationalisation des processus et des procédures se poursuit depuis 2012, avec notamment la simplification du Manuel administratif, l'introduction de procédures opérationnelles normalisées, la mise à niveau et l'amélioration des fonctionnalités du progiciel de gestion de l'Organisation (GRMS), et le recours accru aux technologies modernes et à l'automatisation des tâches (pour le recrutement et les services internes destinés au personnel, par exemple). De même, une réorganisation du Centre des services communs de Budapest, qui fonctionnera sur la base d'un nouveau modèle intégré, permettra d'assurer des services plus efficaces et plus économiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines et dans d'autres fonctions administratives.

### **Initiatives en cours**

8. On trouvera ci-dessous une synthèse des progrès accomplis dans la mise en œuvre des principales initiatives et activités dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

#### *Sélection et nomination du personnel*

9. L'Organisation a poursuivi l'effort entrepris pour ouvrir plus largement la liste des candidatures dans la catégorie des services généraux afin de recruter davantage sur la base du mérite. Suite à cet effort, depuis novembre 2015, 33 agents ont été nommés au Siège au terme de procédures de mise en concurrence supervisées par les comités de sélection du personnel, qui se sont servi de la liste de candidats établie à l'issue de l'appel mondial à candidature de 2015. Au vu des bons résultats obtenus, un nouvel appel mondial à candidatures a été lancé en février 2016 pour le Siège et les bureaux régionaux afin de mettre à jour et de renouveler les listes de candidats. Des centaines de candidatures - internes comme externes - ont été reçues. On se servira des listes mises à jour pour pourvoir en 2016 les postes vacants dans la catégorie des services généraux, par l'intermédiaire des comités de sélection du personnel.

10. Un appel à candidatures a également été lancé en mars 2016 pour le personnel temporaire. Un millier de candidatures ont été déposées. Cette méthode, qui fait appel à une approche fondée sur le mérite, aidera l'Organisation à renouveler et à étendre sa réserve de personnel temporaire et à diversifier son personnel. Ainsi, pour ce qui est du personnel temporaire, l'Organisation conservera toute souplesse pour les affectations de courte durée, dans le cadre d'une limite maximum d'emploi de 55 mois (total cumulé), conformément à la pratique d'autres organisations internationales.

11. En ce qui concerne le recrutement des cadres, une centaine d'avis de vacance de poste ont été affichés depuis le début de 2016. Les comités de sélection du personnel du cadre organique se réunissent régulièrement pour procéder aux entretiens avec les candidats et faire des recommandations. Pour réduire encore le délai entre la publication des avis de vacance et le recrutement, de nouvelles procédures ont été mises en place récemment, qui visent à rationaliser le processus.

12. Pour aider au recrutement, une note de synthèse a été réalisée sur la recherche de candidats (*Outreach Programme concept note*). Cette note vise plus particulièrement à aider la FAO dans les démarches suivantes: a) accéder à l'éventail de compétences dont elle a besoin, et recruter sur cette base; b) trouver plus rapidement des candidats qualifiés en ayant recours aux techniques de recherche les plus efficaces; c) optimiser la diversité parmi le personnel; et d) améliorer la recherche de candidats dans des zones géographiques déterminées, au niveau des pays. Le programme de recherche de candidatures est appliqué dans le cadre d'une interaction constante avec les départements

techniques afin d'élargir la base de recrutement de façon ciblée et efficace, et d'améliorer la visibilité des avis de vacance de poste de la FAO. Le Bureau des ressources humaines peut ainsi centraliser les contacts et exploiter au mieux la liste de diffusion, et partant diffuser plus largement les avis de vacance. Le Bureau des ressources humaines a par ailleurs mis au point des rapports automatisés qui permettent de mesurer plus facilement l'efficacité des techniques de recherche de candidats (par exemple, nombre de candidatures par source, nombre de recrutements par source, etc.).

#### *Programme des cadres associés et Programme des jeunes cadres*

13. Depuis novembre 2015, cinq nouveaux cadres associés, parrainés par les Pays-Bas, l'Allemagne (2) et le Japon (2) sont entrés à l'Organisation, et quatre autres, parrainés par Singapour, la République de Corée, le Japon et la Belgique, devraient y entrer d'ici à la fin de 2016. La majorité des cadres associés seront affectés au Siège. En outre, six nouveaux jeunes cadres sont été nommés entre septembre 2015 et mars 2016. Tous ont été déployés dans des bureaux décentralisés: Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord (Égypte), Bureau régional pour l'Afrique (Ghana), Bureau sous-régional pour l'Afrique australe (Zimbabwe), Bureau sous-régional pour l'Afrique orientale (Éthiopie), Bureau sous-régional pour l'Afrique centrale (Gabon) et Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Thaïlande). Pour bien les préparer à leur mission, les familiariser avec les valeurs de la FAO, et les aider à bien comprendre les politiques et procédures de l'Organisation, un atelier d'information a été organisé en mars 2016 à l'intention des cadres associés et des jeunes cadres.

14. L'Organisation fait un effort pour assurer un taux de rétention élevé parmi les jeunes cadres une fois leur mission terminée, sous réserve qu'ils aient donné satisfaction et compte tenu des ressources disponibles et des besoins. Une enquête est en cours auprès des jeunes cadres et des cadres associés pour recueillir leur avis sur divers aspects de leur expérience à la FAO, comme par exemple la qualité de la supervision, la qualité de l'apprentissage, etc. Les résultats de l'enquête serviront à définir un nouvel ensemble d'indicateurs, outre les taux de rétention, pour mesurer la qualité et l'efficacité des deux programmes.

15. Le recrutement de la prochaine promotion de jeunes cadres est en cours. Ces jeunes cadres seront eux aussi affectés dans des bureaux décentralisés. On compte qu'ils seront à pied d'œuvre d'ici à la fin de l'année.

#### *Ressources humaines hors personnel*

16. Suite à un examen des ressources humaines hors personnel, le Bureau des ressources humaines travaillera en étroite collaboration avec le Centre des services communs et d'autres parties intéressées en vue de mettre en œuvre les mesures décidées, qui concernent notamment les rapports d'évaluation (respect des procédures et transparence), afin d'assurer une évaluation efficace des services fournis.

17. Les politiques et procédures du Bureau des ressources humaines applicables aux stagiaires ont été revues compte tenu de l'expérience acquise. On a notamment assoupli les règles relatives aux voyages officiels et mis en place un programme spécial pour les stagiaires qui viennent de pays de la catégorie des pays les moins avancés. Ces stagiaires auront droit à une aide financière supplémentaire s'ils sont affectés dans un pays autre que le leur.

#### *Gestion de la performance, perfectionnement et apprentissage, mobilité*

18. La version mise à jour de la politique de gestion de la performance et un nouveau Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) ont été lancés en février de cette année. Parallèlement, un programme complet de formation a été mis à disposition de tous les utilisateurs. Un cadre de contrôle de la qualité est maintenant mis en place pour évaluer la qualité des plans de travail et suivre l'application du PEMS dans ses différentes phases. Les évaluations issues du PEMS seront analysées à l'issue du cycle annuel pour voir comment obtenir une plus grande cohérence dans

l'échelle de notation. Des programmes de formation seront proposés en cours d'année à l'occasion des deux prochaines phases du cycle de 2016 afin de sensibiliser les fonctionnaires à l'importance des retours d'information continus et des évaluations constructives.

19. En ce qui concerne la formation, un certain nombre de programmes destinés à renforcer les capacités du personnel dans différents domaines sont en cours de mise au point et doivent être progressivement mis en route durant l'année. Ces programmes portent notamment sur le cycle des projets et des questions connexes comme le Fonds pour l'environnement mondial et le Programme de coopération technique, la gestion axée sur les résultats, le cadre de programmation par pays, et comprennent une formation toute nouvelle, qui sera disponible à partir d'avril, sur la sécurité alimentaire, la nutrition et les systèmes alimentaires. Ce dernier programme fera appel à des acteurs clés au Siège et dans les bureaux décentralisés et permettra de penser autrement les systèmes alimentaires, la sécurité alimentaire et la nutrition. Il permettra aussi de mettre les fonctionnaires au courant des recherches récentes dans ces domaines, et de créer un réseau d'agents en mesure de transférer les connaissances et les théories les plus récentes aux fins d'actions futures à leur niveau de responsabilité.

20. Un nouveau Programme de mobilité géographique a été élaboré pour 2016, sur la base de l'expérience acquise l'an dernier, et a été lancé en début d'année. La mise en œuvre du programme, lequel a été très bien accueilli par les responsables, au Siège et dans les bureaux décentralisés visés, progresse de façon très satisfaisante.

### *Sécurité sociale*

21. L'assurance-maladie après cessation de service, une question qui a des incidences sur le long terme, est en cours d'examen à la FAO et au niveau de l'ensemble du régime commun des Nations Unies. La FAO est un membre actif du groupe de travail interorganisations sur l'assurance-maladie après cessation de service, qui a récemment remis huit recommandations à l'Assemblée générale des Nations Unies. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) a accueilli avec satisfaction les recommandations du groupe de travail et a formulé ses propres recommandations à l'intention de l'Assemblée générale. Tout en participant à tous les débats sur la question au sein des Nations Unies, la FAO est en train d'analyser de plus près de son côté l'impact qu'aura sur le déficit actuariel le passage à des cotisations calculées en pourcentage. D'après les premiers résultats de l'analyse, il y aurait une légère baisse du montant des obligations au titre de l'assurance-maladie après la cessation de service. Un rapport plus détaillé sur la question sera présenté au Comité financier à sa session de l'automne 2016.

22. La Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies a accumulé un retard considérable dans le traitement des dossiers des nouveaux pensionnés, depuis juillet 2015, lorsqu'elle a adopté le nouveau système intégré d'administration des pensions (système IPAS).

La FAO suit tous les nouveaux départs à la retraite et l'état des paiements. Fin février 2016, sur les 505 fonctionnaires de la FAO et du PAM qui ont pris leur retraite au cours de la période juin 2015 - février 2016 et qui doivent recevoir une pension de la Caisse commune, seuls 74 (15 pour cent) avaient vu le traitement de leur dossier aboutir et avaient commencé à toucher leur pension. Le Comité des pensions du personnel a donc de nouveau fait part de sa préoccupation devant le retard accumulé, qui faisait qu'un grand nombre de dossiers étaient en suspens, et devant les conséquences financières pour les anciens fonctionnaires, en particulier dans les bureaux extérieurs. Le Comité des pensions a demandé que la Caisse présente un calendrier détaillé du temps qu'il lui faudra pour éponger le retard et recommencer à traiter les dossiers dans des délais normaux.

### *Planification des effectifs*

23. Suite à l'élaboration d'un document sur la planification des effectifs, un prototype basé sur le logiciel Hyperion Workforce Planning a été étudié à la fin de 2015. Il s'agit d'automatiser des opérations manuelles et de déployer des outils de modélisation et d'information. Ces outils doivent

permettre de contrôler en temps réel les effectifs et les rémunérations et de faire des prévisions sur les dépenses liées aux rémunérations, au niveau global et au niveau des départements.

*Rationalisation et amélioration de l'efficacité*

24. Les travaux de mise à jour et de rationalisation des instruments dans lesquels sont énoncés les règles et procédures en matière de gestion des ressources humaines se poursuivent. L'ensemble de la section Ressources humaines du Manuel administratif est actuellement soumise à un examen critique et fait l'objet d'une mise à jour, qui tiendra compte comme il convient des changements intervenus dans les règles et procédures. Les sections du Manuel sont mises en ligne, dans le Guide administratif de la FAO, à mesure qu'elles sont révisées. Par ailleurs, un nouveau processus a été introduit dans le GRMS pour gérer les demandes de congé de maladie certifié. Ce processus permettra de renforcer les contrôles administratifs dans ce domaine. Les règles et procédures correspondantes seront revues.

25. Trois outils administratifs accessibles en libre-service ont été mis à l'essai fin 2015: le certificat d'emploi, un outil de calcul de l'allocation de logement, et un outil de calcul du traitement/montant dû à la cessation de service. Lorsqu'ils seront en place, ces outils permettront de réduire la charge de travail du personnel administratif chargé des ressources humaines.

26. Une nouvelle fonction a été ajoutée au GRMS pour automatiser et normaliser toutes les grandes actions administratives qui ont trait à la gestion des postes (fonction E-PM), et un service de dépannage sera créé à Budapest pour aider les utilisateurs.