



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


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

**M<sup>me</sup> Greet De Leeuw**  
**Directrice**  
**Division des ressources humaines**  
**Tél.: +39 06 5705 1744**

*Les documents peuvent être consultés à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org).*

### RÉSUMÉ

- Le Comité est saisi d'un compte rendu actualisé (en date du 15 février 2021) sur les résultats de l'enquête de satisfaction menée auprès du personnel depuis sa dernière session, accompagné d'éléments visant à planifier les mesures à prendre ainsi qu'à renforcer et à continuer d'améliorer la motivation et l'engagement du personnel de la FAO.

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

- Les membres du Comité financier sont invités à prendre note du contenu du présent document, notamment des progrès accomplis dans la planification des mesures à prendre.

### Projet d'avis

- **Le Comité a accueilli favorablement les informations actualisées sur le processus de consultation et le plan d'action de l'enquête de satisfaction menée auprès du personnel.**

1. Au cours de la cent soixante-dix-huitième session du Comité financier, qui s'est tenue en novembre 2019, les Membres de la FAO ont demandé à l'Organisation de lancer une enquête de satisfaction auprès des membres du personnel afin de recueillir leurs impressions sur leur environnement de travail. L'enquête de satisfaction du personnel a été communiquée le 16 décembre 2019 à 13 549 personnes, qui étaient invitées à y répondre pour la période allant jusqu'au 31 juillet 2019. Le taux global de participation à l'enquête s'est élevé à 41 pour cent, ce qui est dans la fourchette des taux de réponse à une première enquête de ce type si l'on compare à d'autres organismes des Nations Unies.
2. Afin de souligner l'importance de cette initiative, le Directeur général a nommé M<sup>me</sup> Beth Bechdol, Directrice générale adjointe, responsable de l'enquête de la FAO: elle guide la planification des mesures à prendre à l'issue de l'enquête en organisant un processus de réflexion et de consultation. M<sup>me</sup> Bechdol est assistée d'une équipe de projet qui communiquera avec les parties prenantes à tous les niveaux de l'Organisation. Cette équipe a élaboré un projet de plan détaillé présentant des mesures, des échéanciers et des résultats bien définis, qui a été approuvé par le Directeur général. Un des aspects essentiels du plan est de garantir la transparence, l'inclusivité et la communication des résultats de l'enquête et de la planification des mesures à prendre.
3. Le présent rapport fait le point sur le processus de planification des mesures à prendre en date du 15 février 2021.
4. En juin 2020, l'intégralité des résultats de l'enquête a été communiquée à la Direction, aux Membres de la FAO, aux organismes représentant le personnel et à l'ensemble du personnel. Des rapports complémentaires (présentant les mêmes résultats, ventilés différemment) ont été établis pour le Siège et chacun des bureaux régionaux, afin d'étayer des discussions plus ciblées ou de mettre en évidence certains domaines, notamment l'égalité hommes-femmes et le type de contrat.
5. La FAO a procédé à un exercice ouvert à tous visant à définir un plan d'action à l'échelle de l'Organisation, qui a pris la forme d'une série de séances consultatives et de la création d'une Équipe spéciale sur l'enquête de satisfaction chargée de formuler des recommandations de haut niveau pour remédier aux principaux problèmes relevés. L'Équipe spéciale est un organe représentatif composé de quinze membres du personnel sélectionnés à l'issue d'un processus de nomination inclusif.
6. Afin de veiller à garder un canal de communication ouvert à l'intention de tous les membres du personnel sur les activités relatives à l'enquête et les progrès en matière de planification des mesures à prendre, mais aussi de solliciter leurs contributions et leurs idées, une campagne de communication interactive intitulée «Faire changer les choses ensemble» a été lancée. Elle passe par différentes voies de communication internes (boîte de réception et page web propres, articles, messages sur le panneau d'affichage, bulletins FAO Latest, vidéos, etc.).
7. De juin à août 2020, douze séances de planification des mesures à prendre, animées par un facilitateur, ont été menées avec l'Équipe de direction centrale et le Directeur général, ainsi qu'avec des cadres de chaque axe de travail de la FAO au Siège et avec les bureaux régionaux et bureaux de liaison. L'objectif était de recueillir les premières réactions par rapport aux résultats de l'enquête, de solliciter leur avis sur la première hiérarchisation des domaines d'action, et de commencer à envisager des mesures d'amélioration concrètes.
8. Des séances ont également été organisées avec les organismes représentant le personnel afin de leur présenter les résultats de l'enquête, de connaître leur avis et de les consulter sur la marche à suivre. Des représentants de ces organismes font partie de l'Équipe spéciale sur l'enquête, ce qui

permet d'assurer une consultation et une collaboration entières dans le cadre de l'élaboration du plan d'action à l'échelle de l'Organisation.

9. À l'issue de la première série de consultations, des séances de réflexion et d'écoute et des réunions à distance ont été organisées pour chaque axe de travail du Siège et chaque bureau régional, ainsi que des ateliers ciblés en petits groupes animés par des facilitateurs internes, destinés à recueillir les réactions du personnel sur les résultats de l'enquête et de solliciter des avis sur la suite à donner aux quatre domaines d'action prioritaires qui ont été dégagés. Des points focaux ont été nommés par chaque axe de travail et chaque bureau régional pour travailler en étroite collaboration avec la responsable de l'enquête et l'équipe du projet. Ensemble, ils élaborent des propositions de mesures concrètes sur la base des discussions menées.

10. Dans le cadre de ce vaste processus de consultation, 90 réunions ont eu lieu au sein des différents bureaux et axes de travail. Plus de 2 900 membres du personnel y ont activement participé. La consultation s'est étalée dans la durée, mais les conversations qui se sont tenues ont été extrêmement utiles et le temps utilisé à bon escient. Cette approche a permis de créer un espace de dialogue ouvert, sincère et porteur d'avenir en donnant l'occasion à des membres du personnel, quel que soit leur échelon, d'exprimer leurs avis et leurs points de vue sur les mesures à prendre pour renforcer la transparence, l'efficacité et la représentativité de la FAO. La consultation est une réponse directe aux conclusions de l'enquête, étant donné que le domaine Communication a obtenu des résultats largement inférieurs aux autres domaines évalués (41 pour cent d'avis négatifs), notamment du fait que les membres du personnel n'ont pas le sentiment que l'Organisation cherche à solliciter leurs points de vue et leurs réflexions (34 pour cent d'avis négatifs).

11. Afin de trouver des solutions aux problèmes qu'a fait ressortir l'enquête en matière de comportement éthique et de fautes, des réunions supplémentaires ont été organisées en présence de spécialistes de la conduite sur le lieu de travail (Fonctionnaire chargé des questions de déontologie, Médiateur et Conseiller du personnel, ainsi que des experts issus de la Division des ressources humaines, du Bureau juridique et du Bureau de l'Inspecteur général). Les spécialistes ont passé en revue les résultats de l'enquête portant sur les questions de harcèlement, de harcèlement sexuel et d'abus de pouvoir et ont examiné les mesures qui ont été prises, ou qui doivent être prises, pour remédier à ces problèmes.

12. L'Équipe spéciale s'est réunie à plus de vingt reprises pour examiner les idées et les propositions communiquées par les bureaux régionaux et les bureaux de liaison et le personnel des axes de travail du Siège. Les mesures proposées sont axées sur les quatre domaines d'action détaillés ci-après et visent à remédier aux principaux problèmes mis en évidence par les résultats de l'enquête et l'exercice de planification des mesures à prendre. Une attention particulière a été portée à la problématique transversale de l'égalité hommes-femmes, qui a été intégrée dans les recommandations, étant donné que les résultats montrent que la perception qu'ont les femmes de la culture institutionnelle est moins positive que celle de leurs collègues masculins sur l'ensemble des thèmes abordés dans l'enquête.

- 1) Perfectionnement professionnel: Les grands sujets de préoccupation sont le processus de recrutement, l'avancement professionnel et les compétences et les responsabilités en matière d'encadrement. Les mesures proposées prévoient la mise en œuvre d'une série de politiques de recrutement transparentes et simplifiées, une nouvelle politique d'avancement et un nouveau cadre de mobilité, le renforcement des outils d'appui à la carrière, des formations à l'intention des responsables et des cadres, et des mécanismes visant à renforcer les responsabilités de gestion dans le cadre du Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) et à recueillir les avis des membres du personnel sur les compétences des cadres afin d'évaluer leur progression et leur performance.

- 2) Communication: Les principaux sujets de préoccupation concernent la communication interne: efforts insuffisants pour recueillir les opinions des membres du personnel, surcharge et flux d'informations, absence de voies, d'outils et de systèmes de communication efficaces et pratiques, et manque de formation des cadres supérieurs en matière de communication. Il est proposé d'utiliser plus régulièrement des canaux de communication bidirectionnels entre les cadres et le reste du personnel de sorte à renforcer le dialogue et l'échange de connaissances, d'améliorer l'utilisation des messages électroniques et des autres outils et systèmes de communication afin de donner la parole à tous, et de proposer aux cadres supérieurs des formations en communication ciblées.
- 3) De nouvelles modalités de travail: Les préoccupations soulevées portent principalement sur les modalités de travail souples et le soutien au bien-être du personnel, le manque de transparence, la complexité et la centralisation du processus de prise de décision/de la gouvernance, la nature obsolète des solutions informatiques, les pratiques d'encadrement du télétravail, la nécessité d'encourager l'approche par tâtonnements pour stimuler l'innovation, et les modalités contractuelles. Parmi les mesures proposées figurent l'élaboration d'une politique relative aux modalités de travail souples qui tient compte des résultats de l'«enquête éclair» sur le télétravail menée récemment auprès de tout le personnel de la FAO, l'amélioration de l'appui apporté aux cadres et à l'ensemble du personnel pour promouvoir le bien-être, y compris l'équilibre travail/vie personnelle, la révision des délégations de pouvoirs afin de simplifier les procédures administratives et d'éliminer la bureaucratie, l'amélioration des flux des travaux de sorte à appuyer la mise en œuvre du nouveau Cadre stratégique, et l'application d'initiatives visant à encourager l'innovation et la créativité.
- 4) Respect de la déontologie sur le lieu de travail: Les grandes préoccupations portent sur la crainte des représailles, l'absence de sensibilisation à la conduite éthique, aux règles et aux règlements et le manque de formation en la matière, les capacités insuffisantes et les délais de traitement des problèmes et des signalements. Les mesures proposées comprennent le renforcement des politiques et des capacités permettant de régler les éventuels conflits sur le lieu de travail, la simplification des procédures de recours, la mise en place de formations obligatoires à l'intention des cadres sur l'encadrement éthique, des communications ciblées sur les rôles et les responsabilités et sur les différents services à disposition du personnel, et le renforcement du suivi des formations obligatoires.

13. Les réunions menées avec la Division des ressources humaines, la Division des services informatiques, le Bureau de la communication, le Bureau juridique, le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau de la déontologie et le Bureau du Médiateur ont confirmé que plusieurs des mesures figurant dans le plan d'action de l'enquête sont d'ores et déjà prises en charge et comprises dans leurs plans de travail, auxquels fera référence le plan d'action de l'enquête de sorte à favoriser les synergies et à éviter les doublons. Étant donné que le mandat de l'Équipe spéciale sur l'enquête est limité dans le temps, ces mesures ont été ou seront intégrées dans les plans et les rapports existants, notamment le Plan d'action stratégique relatif aux ressources humaines<sup>1</sup> et le Plan d'action de la FAO pour la prévention du harcèlement sexuel<sup>2</sup> ainsi que dans les plans de travail des bureaux concernés, notamment le Bureau de la communication et la Division des services informatiques, entre autres.

14. L'enquête de satisfaction et son plan d'action s'inscrivent bel et bien dans les efforts déployés par la FAO en faveur d'un environnement de travail harmonieux et d'un fonctionnement plus efficace de l'Organisation. La FAO a ainsi mis en œuvre de la structure organisationnelle révisée, établi un nouveau Plan d'action stratégique des ressources humaines qui place la personne au cœur de son action, créé un groupe de travail sur la prévention de l'exploitation, des atteintes et du harcèlement sexuels, et mis au point des technologies numériques et des initiatives à l'échelle de l'Organisation visant à améliorer son efficacité administrative.

---

<sup>1</sup> FC 183/4.

<sup>2</sup> CL 165/INF/6 Rev.1.

15. Après avoir consulté les organismes représentant le personnel et la Direction, la version définitive des recommandations visant à résoudre les principaux problèmes sera présentée au Directeur général. Elle fera ensuite l'objet de communications ciblées adressées à l'ensemble du personnel. Il sera rendu compte de l'avancement des mesures et des résultats obtenus par l'intermédiaire des rapports des différentes divisions et des informations actualisées sur le plan d'action de la FAO.