

## Aide-mémoire du Président

### Réunion du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI (CoC-EEI)

Jeudi 8 avril 2010

Luc Guyau, Président

#### Composition du Bureau du Comité CoC-EEI

1. Pour chaque région, les représentants des États Membres dont les noms suivent ont été nommés membres du Bureau. Le détail de la composition du bureau figure à l'annexe 2.

Afrique	Érythrée
Asie	Chine
Europe	Espagne
Amérique latine et Caraïbes	Brésil
Proche-Orient	Afghanistan
Amérique du Nord	Canada
Pacifique Sud-Ouest	Australie

#### Calendrier des réunions du CoC-EEI en 2010

2. Les dates retenues pour les trois réunions du CoC-EEI en 2010 sont les suivantes, les ordres du jour provisoires correspondant à chacune de ces réunions figurent à l'Annexe 3.

- Première réunion: 8 avril
- Deuxième réunion: 23 juin
- Troisième réunion: 20 octobre.

#### Changement de culture

3. Les Membres ont suivi avec intérêt les exposés présentés par un représentant de l'Équipe chargée du changement de culture, un représentant des associations du personnel et un représentant du Département du développement économique et social (ES), et ils se sont déclarés satisfaits des progrès réalisés à ce jour dans le domaine du changement de culture ([www.fao.org/uploads/media/UpdateCultureChange\\_CoCmeeting\\_8April\\_E.pdf](http://www.fao.org/uploads/media/UpdateCultureChange_CoCmeeting_8April_E.pdf)). Ils ont souligné le rôle catalyseur joué par le changement culturel dans la mise en oeuvre de la réforme sous tous ses aspects, tout en notant que des ajustements pourraient être nécessaires à l'avenir dans la mesure où le changement de culture d'une organisation est un processus dynamique, en constante évolution. La Direction a précisé que dans le cadre du Plan d'action immédiate, le changement institutionnel de culture avait déjà donné lieu à un nombre important d'actions, notamment des changements découlant de l'Examen détaillé, un nouveau cadre de gestion des ressources humaines, l'amélioration des systèmes d'information et des délégations de pouvoir accrues. Par ailleurs:

- les Membres ont pris note du projet d'introduction du changement de culture dans les Bureaux régionaux pour l'Afrique et le Proche-Orient et ont demandé un complément d'informations sur les modalités d'extension du processus aux autres bureaux décentralisés.
- Concernant la présentation sur la restructuration du Département ES, des questions ont porté sur la possibilité de transposer cette expérience réussie à d'autres départements.

- La nécessité de s'assurer du soutien et l'adhésion du personnel à la réforme en cours a été soulignée. À cet égard, la Direction a indiqué que des enquêtes seraient périodiquement effectuées auprès du personnel pour évaluer les attitudes vis-à-vis du processus de réforme et mesurer le degré de soutien aux différentes initiatives engagées.
- Pour anticiper d'éventuels problèmes de ce point de vue, l'Organisation devrait réaliser une évaluation périodique du risque tout au long de l'exercice biennal.
- En vue d'intégrer le changement de culture dans les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines de la FAO, de nouvelles initiatives sont à l'étude, notamment en matière de *perspectives de carrière*, de *reconnaissance* et d'*un environnement de travail où chacun trouve sa place*, et l'Équipe chargée du changement de culture pourrait jouer un rôle catalyseur dans leur mise en oeuvre.

### Étude de la Direction générale

4. Les Membres ont apprécié la présentation d'Ernst et Young (E et Y) détaillant les conclusions et les recommandations de l'Étude de la Direction générale (ODG) ([www.fao.org/uploads/media/ODG\\_Review\\_Exec\\_Summary\\_CoC\\_IEE\\_E.pdf](http://www.fao.org/uploads/media/ODG_Review_Exec_Summary_CoC_IEE_E.pdf)) et la réponse de la Direction, jointe à l'annexe 4. Les Membres se sont félicités de la collaboration entre les consultants et la Direction générale qui a prévalu tout au long du processus, et ils ont noté que la Direction accueillait favorablement les recommandations formulées par E et Y à l'issue de l'examen. Ils ont aussi noté que les principes directeurs appliqués à l'examen paraissaient pertinents et adaptés, et que la feuille de route recommandée constituait un plan d'action réaliste pour les 18 mois à venir.

5. Les Membres ont été informés qu'en raison notamment de la durée prolongée de l'étude, nombre des recommandations présentées par E et Y avaient déjà été appliquées par la Direction, comme par exemple la mise en place en janvier 2010 de l'Équipe de direction exécutive, tandis que d'autres le seraient à brève échéance. La réduction de la participation du Cabinet aux activités administratives a été accueillie favorablement dans la mesure où elle permettra de consacrer plus de temps et de ressources à des questions stratégiques. En outre:

- Les Membres se sont déclarés favorables à la réduction et à la rationalisation des comités consultatifs internes; et
- Les Membres ont rappelé l'importance de partenariats efficaces et souligné que les aspects stratégiques de la communication de l'Organisation étaient un domaine crucial qui ne saurait être externalisé.

6. En réponse aux questions posées à propos du lien hiérarchique « double » proposé par E et Y, les Sous-directeurs généraux faisant rapport à la fois au Directeur général et au Directeur général adjoint concerné, les consultants et la Direction générale ont expliqué que ce mécanisme était aujourd'hui couramment utilisé dans les organisations publiques et privées, et qu'il offrait la souplesse nécessaire pour éviter l'ajout d'un échelon hiérarchique entre les Sous-Directeurs généraux et le Directeur général. De plus, les nouvelles voies hiérarchiques proposées, associées au fonctionnement efficace des réunions de direction de haut niveau, permettraient d'éviter le risque de cloisonnement entre deux éléments séparés, placés sous l'autorité de leurs Directeur généraux adjoints respectifs.

### État d'avancement de la mise en oeuvre du PAI

7. Les Membres se sont déclarés globalement satisfaits de la portée et de la teneur du rapport d'étape présenté par la Direction générale ([www.fao.org/uploads/media/First%20CoC-IEE%20IPA%20Progress%20Report\\_E.pdf](http://www.fao.org/uploads/media/First%20CoC-IEE%20IPA%20Progress%20Report_E.pdf)). Ils ont demandé que soient incluses dans les prochains rapports une section consacrée aux bureaux décentralisés ainsi que des informations sur les activités relevant du PAI dont l'exécution est prévue pour l'exercice 2012-2013. La Direction a précisé qu'en

dépôt du fait que le budget du PAI pour 2010-2011 est entièrement financé sur les contributions appelées, elle soumettrait aussi un rapport au Comité financier sur les dépenses financées sur le solde des contributions volontaires 2009 au Fonds fiduciaire du PAI et engagées au cours du présent exercice biennal. La Direction a également indiqué qu'elle prévoyait une baisse des coûts de mise en oeuvre du PAI au cours du prochain exercice (2012-2013) par rapport aux 39,6 millions d'USD prévus pour le présent exercice, tout en se déclarant dans l'impossibilité à ce stade d'estimer précisément le montant des fonds nécessaires. En outre:

- L'importance de l'établissement d'un ordre de priorité pour les activités techniques de l'Organisation a été mise en exergue, sachant que le classement des priorités restera un exercice permanent tout au long de l'exercice.
- Dans le domaine des ressources humaines (RH), les Membres ont été informés du degré d'avancement des politiques visant la rotation du personnel et les cadres jeunes ainsi que de l'élaboration d'un plan d'action pour la parité hommes-femmes qui fixe un objectif de 50% de femmes dans le cadre organique, conformément à la demande de nombreux Membres. La nécessité de garantir des procédures de recrutement claires et transparentes a également été évoquée.
- Des éclaircissements ont été apportés en réponse à des questions sur l'examen engagé pour améliorer le fonctionnement du Centre des services communs (CSC), et sur la voie hiérarchique applicable au Directeur de l'évaluation.

### **Autres questions**

8. **Nominations au poste de Directeur général.** Plusieurs Membres ont insisté sur la nécessité de diffuser largement l'avis de vacance du poste de Directeur général pour attirer un vaste éventail de candidats qualifiés, qui devront être désignés par leurs gouvernements respectifs en prévision des élections de 2011. Ils ont indiqué que la Lettre circulaire adressée en décembre 2009 à tous les États Membres de la FAO, pour les informer que les propositions de candidature au poste de Directeur général seraient reçues à partir du 1<sup>er</sup> février 2010 et jusqu'au 31 janvier 2011, ne constituait pas un moyen suffisant pour susciter l'éventail souhaité des candidatures possibles. Ils ont invoqué l'action 2.99 du PAI, qui prévoit « *qu'en cas de vacance prévue du poste de Directeur général, l'avis de vacance sera diffusé 12 mois au moins avant la date de clôture des présentations de candidatures, dont les États membres assument l'entière responsabilité* ». En l'absence de consensus sur la pertinence d'une diffusion de l'avis de vacance du poste de Directeur général et ses modalités, le Président a été chargé de poursuivre les consultations sur ce point.

## **Annexe 1**

### **Ordre du jour**

1. Composition du Bureau du CoC-EEI
2. Calendrier des réunions du CoC-EEI en 2010
3. Changement de culture
4. Étude de Direction générale
5. État d'avancement de la mise en oeuvre du PAI
6. Autres questions

## Annexe 2

### Composition du Bureau du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI) en 2010-2011

<b>Président</b> M. Luc Guyau, Président indépendant du Conseil	
<b>Vice-présidents</b> Ambassadeur Agnes van Ardenne-van der Hoeven (Pays-Bas) Ambassadeur Wilfred Joseph Ngirwa (Tanzanie)	
<b>Membres</b>	
<b>Afrique</b>	Érythrée
<b>Asie</b>	Chine
<b>Europe</b>	Espagne
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	Brésil
<b>Proche-Orient</b>	Afghanistan
<b>Amérique du Nord</b>	Canada
<b>Pacifique Sud-Ouest</b>	Australie

### Annexe 3

#### Calendrier des réunions du CoC-EEI en 2010

<b>Date</b>	<b>Réunions</b>
<b>8 avril</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Composition du Bureau du CoC-EEI</li><li>- Calendrier des réunions du CoC-EEI en 2010</li><li>- Changement de culture</li><li>- Étude sur la Direction générale</li><li>- État d'avancement de la mise en oeuvre du PAI</li><li>- Autres questions</li></ul>
<b>23 juin</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Établissement d'un ordre de priorité pour les activités techniques de l'Organisation</li><li>- Vision de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés</li><li>- Programmes de travail pluriannuels des organes directeurs</li><li>- Ressources humaines (PEMS, rotation du personnel)</li><li>- Groupe de travail à composition non limitée sur les mesures visant à accroître l'efficacité des organes directeurs, y compris leur représentation</li><li>- État d'avancement de la mise en oeuvre du PAI</li><li>- Autres questions</li></ul>
<b>20 octobre</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Structure du Siège</li><li>- Vision de la structure et du fonctionnement des bureaux décentralisés</li><li>- Programmes de travail pluriannuels des organes directeurs</li><li>- Stratégie de gestion et de mobilisation des ressources (y compris dans les domaines d'action prioritaires)</li><li>- Groupe de travail à composition non limitée sur les mesures visant à accroître l'efficacité des organes directeurs, y compris leur représentation</li><li>- État d'avancement de la mise en oeuvre du PAI</li><li>- Autres questions</li></ul>

## **Annexe 4**

### **Étude de la Direction générale, Ernst et Young Déclaration de la Direction au CoC-EEI (8 avril 2010)**

La Direction accueille avec satisfaction l'Étude de la Direction générale (ODG) réalisée par E et Y qui fournit d'importantes recommandations pour rationaliser l'administration et clarifier les fonctions, les responsabilités et les liens hiérarchiques au sommet de l'Organisation et avec le Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS).

Le dialogue engagé avec les consultants a demandé plus de temps que prévu mais il a abouti à un résultat qui permettra d'atteindre les objectifs et les buts que nous nous sommes fixés en termes d'efficacité.

La réduction de la participation du Cabinet aux tâches administratives a été un élément central de cette étude. Pour mener à bien l'examen de ces activités, E et Y a pris part à de nombreux séminaires et discussions avec tous les principaux acteurs dès septembre dernier, dans le but de dégager des conclusions consensuelles. Nous nous félicitons de cette démarche, qui a déjà débouché sur la mise en oeuvre ces dernières semaines de nombreuses propositions.

Nous notons que le rapport confirme l'adéquation des effectifs de la Direction générale. Il souligne que la Direction générale a anticipé les réductions d'effectifs avant la mise au point définitive de l'Étude.

L'Équipe de direction exécutive (ELT) proposée a été mise en place dès janvier. Elle évaluera son fonctionnement au bout d'un an, comme l'a recommandé E et Y, pour déterminer s'il y a lieu d'améliorer son champ d'activité et ses interactions avec les Réunions de direction de haut niveau (SMM).

La mise en place de deux Directeurs généraux adjoints à la tête de leurs départements respectifs a conduit E et Y à proposer de nouveaux liens hiérarchiques pour la direction de haut niveau. Nous sommes d'accord sur le mécanisme proposé, qui prévoit que les Sous-Directeurs généraux rendent compte à leur Directeur général adjoint respectif et au Directeur général.

Nous reconnaissons que la limitation du nombre des comités consultatifs pourrait contribuer à renforcer la responsabilité individuelle en matière de prise de décisions et accélérer les processus. Nous prévoyons de mettre en oeuvre les propositions avancées pour les comités IT et HR et de continuer à évaluer les autres comités internes pour nous assurer que leur nombre et leur champ d'activité sont adéquats.

Le Bureau de la communication et des relations extérieures (OCE) a été établi récemment au sein de la nouvelle direction de l'Organisation, après d'intenses discussions avec les Membres. Nous souhaiterions connaître l'avis des Membres sur l'analyse présentée par E et Y.