

**Aide-mémoire du Président - Sixième réunion du Groupe de travail III du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI**

**Mardi 29 avril 2008**

Ramalingam Parasuram, Président

- 1) **Politiques relatives aux ressources humaines** (Annexe I): Les membres se sont félicités de la stratégie présentée par la direction, ainsi que de la présence des associations du personnel, qui ont contribué au débat. La stratégie présentait une vision qui devait maintenant être transformée en un plan d'action concret. Même si les résultats de l'Examen détaillé devraient permettre d'améliorer ultérieurement le plan, des améliorations immédiates devraient être apportées, parallèlement à cet examen. Il fallait maintenant estimer les coûts du plan d'action et présenter des propositions sur la façon de couvrir les coûts supplémentaires. Lors de l'affinement du plan d'action, les questions suivantes devront bénéficier d'une attention accrue:
- a) politique efficace de répartition géographique et de distribution hommes-femmes, qui ne devrait toutefois pas porter atteinte au critère de sélection fondamental, à savoir le mérite;
  - b) intensification de la formation du personnel, y compris dans le domaine de la gestion;
  - c) mise en place d'une politique de roulement (il a été noté que selon la proposition de la direction, ce roulement serait appuyé par des mesures incitatives);
  - d) établissement d'un système consolidé et cohérent pour le recrutement et la valorisation des jeunes cadres, notamment de cadres provenant des pays en développement. Ce système devrait comprendre le programme de stagiaires et disposer de ressources adéquates;
  - e) nouvelle délégation de pouvoirs de la Direction générale (les membres ont pris note avec satisfaction des progrès récents accomplis à cet égard et invitent instamment à poursuivre sur cette voie);
  - f) transparence et politiques compétitives pour le recrutement des consultants, avec introduction de mesures portant une attention adéquate à la répartition géographique et à l'équilibre hommes-femmes;
  - g) rationalisation du recours aux retraités de la FAO; ceux-ci ne devraient pas être utilisés à long terme pour pourvoir des postes vacants, en réduisant les coûts. Des préoccupations ont également été exprimées quant à l'emploi de retraités de la FAO à des postes de conseillers principaux;
  - h) introduction rapide d'un système objectif d'évaluation du personnel établissant des corrélations entre le comportement professionnel du personnel et les objectifs de l'Organisation;
  - i) introduction d'une plus grande flexibilité lors du recrutement, moyennant l'introduction de grades doubles à tous les niveaux;
  - j) amélioration des systèmes Oracle afin de: a) améliorer la facilité d'extraction et d'analyse des données et b) permettre une gestion substantielle du personnel au lieu de se limiter à un simple traitement des transactions.

- 2) La direction devrait faire régulièrement rapport aux organes directeurs sur l'élaboration et la mise en œuvre du plan (probablement par l'intermédiaire du Comité financier). Les membres ont souligné la nécessité de recevoir des informations sur les mesures qui avaient été effectivement appliquées.
- 3) **Changement de culture au sein du Secrétariat** (voir Annexe II): Les membres ont examiné la proposition préparée par la société de consultants Mannet et ont approuvé en général l'approche présentée. De nombreux membres ont souligné à quel point il importait d'assurer la visibilité et ont insisté sur le rôle crucial de la communication. Il a notamment été noté qu'il fallait améliorer la communication entre la direction et le personnel de la FAO à propos du processus de réforme. Plusieurs membres ont souligné l'importance de la communication de personne à personne, en plus de l'amélioration des outils axés sur le web. Les membres ont également insisté sur l'engagement dont le Directeur général et d'autres membres de la haute direction devaient faire preuve pour diriger et illustrer le changement de culture, tout comme sur la nécessité d'un processus de contrôle destiné à évaluer l'étendue du changement de culture et la perception qu'en a le personnel.
- 4) Les membres ont approuvé la proposition visant à créer une équipe chargée du changement, dans le cadre d'un processus dirigé de préférence par le Directeur général adjoint ou par un Sous-Directeur général. Ils ont également reconnu la nécessité d'une facilitation externe, en soulignant que les membres de l'équipe chargée du changement devaient pouvoir consacrer le temps nécessaire à cette tâche et que l'équipe devrait comprendre un échantillon représentatif du personnel, par unité et niveau, et comprendre du personnel des services décentralisés (il a été noté que les vues officielles des associations du personnel ont été exprimées dans d'autres tribunes et que les observations du personnel seraient reflétées grâce à l'échantillon représentatif). Certains membres ont exprimé diverses vues concernant la composition de l'équipe:
  - a) certains membres ont demandé que deux représentants des organes directeurs fassent partie de l'équipe, tandis que la plupart des membres ont estimé que ce processus devait être pleinement contrôlé par le personnel et la direction de la FAO et que la présence de représentants des organes directeurs irait à l'encontre de cet objectif;
  - b) un membre a souligné qu'il existait une contradiction interne dans la logique qui voulait que des membres fassent partie de l'équipe chargée du changement à titre individuel tout en étant représentatifs d'une section transversale de l'Organisation. Les membres ont suggéré que le seul critère au stade de conceptualisation du projet serait que les membres participent à titre individuel. Ils ont également estimé que pour la mise en œuvre, il serait important de disposer d'un groupe représentatif. Certains ont également suggéré que des représentants désignés par les associations du personnel fassent partie de l'équipe chargée du changement. La plupart des autres membres ont estimé qu'une sélection attentive des représentants siégeant à titre individuel, dans toute la structure de l'Organisation, serait le meilleur moyen d'assurer le succès de cette entreprise.
- 5) Les membres ont salué l'appui fourni par les associations du personnel à ce processus, ainsi que leur contribution au débat du Groupe de travail. La direction a été instamment invitée à lancer rapidement le processus de changement de culture, même si les membres ont reconnu qu'il s'agissait d'un processus à long terme. Le changement de culture devrait

représenter un objectif institutionnel interne au sein du Cadre stratégique et les organes directeurs devraient superviser ce processus, grâce à des rapports réguliers adressés au Conseil (par l'intermédiaire du Comité financier).

- 6) Calcul des coûts inhérents à la mise en œuvre du Programme de changement de culture: Les membres ont demandé à être informés des ressources requises pour mener à bien le processus de changement de culture (il a été souligné que les ressources du Programme ordinaire ne devraient pas être détournées des programmes techniques et des programmes d'appui au développement pour financer cet exercice).
  
- 7) **Examen détaillé** (voir Annexe III): La direction a informé le Groupe de travail que les soumissions reçues pour l'examen détaillé étaient actuellement analysées et que le choix de la société serait fait au cours de la première semaine de mai. La direction a proposé d'inviter la société sélectionnée à participer à l'une des réunions du Groupe de travail III prévue en mai, comme les membres l'avaient demandé précédemment.

## Annexe I

### Stratégie et politique relatives aux ressources humaines

#### Généralités

1. Dans son rapport à la Conférence, l'équipe chargée de l'évaluation externe indépendante (EEI) a indiqué qu'il était urgent que l'Organisation se dote d'une stratégie clairement définie couvrant la totalité des produits de la FAO au moins jusqu'en 2015, qui soit comprise et entérinée par tous ses membres et sans équivoque dans sa stipulation des moyens nécessaires pour parvenir aux fins visées (recommandation 7.1). En ce qui concerne les ressources humaines, l'équipe a déclaré qu'un **cadre stratégique de gestion des ressources humaines** était nécessaire pour engager la haute direction et la Division de la gestion des ressources humaines à atteindre de concert les objectifs clés en matière de ressources humaines.

2. Vu ce qui précède et en réponse à la demande formulée par les membres du Groupe de travail III du Comité de la Conférence sur la réforme des systèmes, le changement culturel et la structure organisationnelle, une stratégie et une politique relatives aux ressources humaines ont été formulées sur la base des objectifs clés en matière de ressources humaines qui sous-tendent le modèle de gestion des ressources humaines élaborés par les consultants d'Accenture et mis en place en 2007.

3. La modernisation de la fonction « ressources humaines » est une tâche intensive et continue, qui sera exécutée au cours des deux prochains exercices biennaux et exigera l'élaboration d'un plan de travail détaillé assorti d'actions démontrables, d'estimations des ressources nécessaires et de délais d'exécution dans le cadre du plan d'action général de l'EEI. Il devra être affiné et coïncider avec les autres activités de suivi de l'EEI, en particulier l'examen exhaustif et les actions concernant le changement culturel, mais aussi des initiatives spécifiques telles que l'intégration de la gestion axée sur les résultats dans toutes les activités de l'Organisation, l'évolution des technologies de l'information et de la communication, l'amélioration de la communication interne, la rationalisation, etc.

#### Objet d'une stratégie des ressources humaines

4. Une gestion efficace des ressources humaines est essentielle à la bonne réalisation des objectifs stratégiques de la FAO. *La mise en œuvre de la stratégie des ressources humaines créera un environnement propice, permettant à l'Organisation d'attirer, de valoriser et de motiver un personnel de classe mondiale et de canaliser ses énergies afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'institution.*

#### Cadre de la stratégie des ressources humaines

5. La stratégie de gestion des ressources humaines se fonde sur cinq objectifs stratégiques clés:

- I. Aligner la stratégie des ressources humaines sur les objectifs stratégiques dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats
- II. Attirer, recruter et conserver un personnel qualifié et motivé
- III. Assurer une performance élevée et viser l'excellence
- IV. Transformer la prestation des services de gestion des ressources humaines afin d'en améliorer l'efficacité, le rapport coût-efficacité et la qualité
- V. Renforcer la fonction « ressources humaines » et la transformer en un partenaire plus proactif et stratégique par une concentration accrue sur la fourniture à l'Organisation de services en matière de politiques, conseils, et expertise ainsi que de solutions aux problèmes de ressources humaines.

#### Mise en œuvre de la stratégie des ressources humaines

6. Les liens entre les objectifs stratégiques en matière de ressources humaines et les recommandations émanant de l'EEI sont récapitulés ci-après. Les résultats attendus de la réalisation

de chaque objectif stratégique relatif aux ressources humaines et les grandes lignes des actions requises de la part de l'Organisation pour contribuer à ces résultats sont exposés séparément.

## I. Aligner la stratégie des ressources humaines sur les objectifs institutionnels dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats

*Pour assurer la bonne réalisation des objectifs institutionnels stratégiques, l'Organisation alignera, au moyen d'un cadre de gestion de la performance, les plans de travail et les responsabilités individuels du personnel sur la hiérarchie de ses résultats*

### Recommandations de l'EEI:

Il est nécessaire de changer les politiques et procédures relatives aux ressources humaines afin d'assurer qu'elles soient alignées et concentrées sur cette vision plus claire, et contribuent avec la plus grande efficacité et efficacité possibles à la réalisation d'objectifs mieux définis (6.1)

Résultat	Actions
a. Un cadre stratégique cohérent des ressources humaines, assorti d'objectifs concis et clairement définis en matière de ressources humaines ainsi que d'indicateurs mesurables des résultats	(i) Convenir avec les parties prenantes clés d'ici à novembre 2008 d'une stratégie et d'une politique générales des ressources humaines qui servira de base à la création d'un environnement propice et porteur de gestion des ressources humaines, propre à encourager une culture de gestion axée sur les résultats.
b. Un personnel motivé et productif, animé par une gestion axée sur les résultats	(ii) À partir de 2008, relier progressivement le cadre de compétences aux besoins découlant des activités, des produits et des résultats des unités
c. Une forte relation de dépendance entre la gestion axée sur les résultats et la gestion des ressources humaines par la création d'un lien entre les objectifs stratégiques relatifs aux ressources humaines et ceux du programme institutionnel qui sont inscrits dans le Cadre stratégique de la FAO	(iii) Concevoir un système de gestion de la performance reliant les objectifs généraux de l'Organisation à ceux des plans de travail individuels, assurant une remontée de l'information et une responsabilisation à l'égard de la réalisation des résultats du programme, avec, pour commencer, une phase pilote en 2008
	(iv) Définir la portée et le contenu de la formation en gestion axée sur les résultats; dispenser une formation spécialisée afin de développer les compétences en gestion; élaborer et diffuser aux départements techniques et administratifs, des techniques de gestion axée sur les résultats

## II. Attirer, recruter et conserver un personnel qualifié et motivé

*Tendre à devenir une organisation de savoir accomplie en attirant les meilleurs candidats, en leur donnant une bonne formation et en créant un sens de l'intérêt partagé et de la responsabilité à l'égard du succès de l'Organisation.*

### Recommandations de l'EEI:

Aligner les critères en matière de recrutement, de carrière et de promotion du personnel au sein d'un cadre de politique des ressources humaines unique et plus cohérent (8.2)

La politique et les systèmes relatifs aux ressources humaines devraient être réorientés afin d'attirer des candidats du calibre dont la FAO a besoin pour atteindre ses objectifs, et de permettre le travail en équipe nécessaire à cet égard (6.1)

Établir des niveaux clairs de responsabilité pour le recrutement (8.4)

Le Directeur général devrait continuer à assumer la responsabilité générale en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, mais dans un cadre élargi de délégation de pouvoirs (8.5)

L'EEI se félicite du plan d'action pour la parité hommes-femmes et en particulier de l'importance qu'il attache à l'approche intégrée du recrutement et de la conservation du personnel féminin, avec des politiques telles que celle qui concerne l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (8.5)

Résultats	Actions
<b>a.</b> Une structure des grades et des mesures concernant les ressources humaines qui encouragent l'avancement dans les carrières	<b>(i)</b> Créer un cadre de politiques des ressources humaines encourageant l'entrée à un niveau subalterne, l'acquisition d'une expérience croissante par la mobilité, et l'avancement dans la carrière pour le personnel méritant par un classement moins rigide des postes.
<b>b.</b> Une capacité renforcée d'attirer et de recruter du personnel possédant les compétences et les qualifications requises dans un environnement changeant	<b>(ii)</b> Compléter l'élaboration du système informatique de gestion des ressources humaines afin de faciliter une meilleure planification des ressources humaines <b>(iii)</b> Introduire des mesures proactives de recrutement afin de cibler les viviers de candidats hautement qualifiés, et établir une liste de réserve de ces candidats.
<b>c.</b> Un processus de recrutement rationalisé plus efficient et plus efficace, y compris la planification de l'avancement dans les carrières.	<b>(iv)</b> Déléguer le pouvoir de recrutement du personnel du cadre organique aux chefs de département et de bureau régional ou indépendant, à compter du 1 <sup>er</sup> mai 2008.
<b>d.</b> Abaissement de la moyenne d'âge du personnel de l'Organisation	<b>(v)</b> Réviser la structure des grades des départements afin de créer sélectivement des postes de grade inférieur <b>(vi)</b> Cibler le recrutement de jeunes cadres afin d'abaisser l'âge moyen actuellement élevé du personnel de la FAO

<p><b>e.</b> Progression dans la voie d'une représentation géographique plus équitable et effort pour atteindre la pleine parité hommes-femmes</p>	<p><b>(vii)</b> Finaliser le plan d'action pour l'équité hommes-femmes afin d'aligner les objectifs de la FAO en la matière sur ceux des autres organisations du système commun des Nations Unies</p> <p><b>(viii)</b> Établir des objectifs pour la représentation géographique équitable et la parité hommes-femmes, et assigner aux chefs de départements/bureaux la responsabilité de les atteindre</p>
<p><b>f.</b> Création d'un environnement de travail propice afin de mieux attirer et conserver un personnel qualifié</p>	<p><b>(ix)</b> Mise en place de dispositions de travail souples, propres à promouvoir un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée d'ici à mai 2008.</p> <p><b>(x)</b> Poursuivre les arrangements de garderie dans les locaux de la FAO</p>

### III. Assurer une performance élevée et viser l'excellence

*Contribuer à créer un personnel possédant un niveau élevé de compétence, d'efficacité et d'intégrité grâce à un cadre de gestion de la performance qui développe une culture de la responsabilité et de la reddition de comptes, reconnaisse dûment les performances élevées, ainsi qu'à une structure proactive de soutien pour remédier aux performances insuffisantes*

#### Recommandations de l'EEI:

L'EEI entérine l'orientation générale de la nouvelle approche d'évaluation de la performance établie par la Division de la gestion des ressources humaines, et en particulier son insistance sur la valorisation du personnel (8.6)

Introduire une gamme d'incitations à l'intention du personnel pour les performances exceptionnelles, liée au système renforcé d'évaluation de la performance (8.7)

Incitations encourageant, reconnaissant et récompensant l'initiative et la performance aux niveaux tant de l'individu que du groupe (8.1)

Rotation du personnel technique de la FAO, à la fois pour assurer des liens effectifs entre le siège et le terrain et pour favoriser le développement des qualifications du personnel (8.2)

Résultats	Actions
<p><b>a.</b> Un personnel doté d'un haut niveau de compétence et d'efficacité et possédant les qualifications requises pour permettre à l'Organisation d'atteindre ses objectifs institutionnels</p>	<p><b>(i)</b> Mettre en place un système juste, équitable, transparent et mesurable de gestion de la performance qui soutienne l'élaboration d'une culture de gestion marquée par la responsabilité et la reddition de comptes, grâce à la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion de la performance, commençant par une phase pilote dans au moins deux bureaux du siège et une région en 2008, suivie d'une application dans l'ensemble de l'Organisation en 2009</p> <p><b>(ii)</b> Fournir un soutien consultatif aux gestionnaires concernant les questions de performance.</p>

	<p>(iii) Intégrer les compétences de base récemment définies pour les gestionnaires, ainsi que le personnel du cadre organique, des Représentants de la FAO et des services généraux dans les modules pertinents du système de gestion des ressources humaines et dispenser aux gestionnaires et au personnel, une formation à leur utilisation pour toutes les fonctions des ressources humaines</p> <p>(iv) Élaborer une gamme d'incitations pour récompenser la performance élevée 2009, en privilégiant initialement les incitations non financières.</p>
<p>b. Un personnel interdisciplinaire qui se prête à la promotion d'un savoir et d'une expérience élargis à l'ensemble de l'Organisation</p>	<p>(v) Adopter une politique de rotation et de mobilité du personnel pour organiser le mouvement des fonctionnaires d'un poste à l'autre dans un même lieu d'affectation et d'un lieu d'affectation à l'autre, c'est-à-dire entre le siège et les bureaux de terrain</p> <p>(vi) Faciliter la mobilité interinstitutions</p>
<p>c. Un cadre de gestionnaires bien formés, jouissant de responsabilités et de pouvoirs de décision croissants en matière de gestion de leurs ressources humaines, et capable de susciter une amélioration de l'efficacité et de l'efficacité de leurs équipes dans l'exécution de leurs programmes respectifs</p>	<p>(vii) Accroître la proportion du total des fonds disponibles pour le perfectionnement du personnel afin de permettre une expansion du centre de perfectionnement des cadres destinée à accroître la participation des fonctionnaires de niveau P-5. Élargir les programmes existants de perfectionnement des compétences en matière de gestion pour y inclure une évaluation par rapport aux compétences de la FAO en matière de gestion et aboutir à des plans de formation ciblés</p> <p>(viii) Établir un cadre de responsabilité et de reddition de comptes définissant les niveaux de délégation de pouvoirs, selon le principe de subsidiarité, que les gestionnaires et le personnel exerceront dans l'exécution de leurs programmes</p>

#### IV. Transformer la prestation de services de gestion des ressources humaines pour améliorer l'efficacité, le rapport coût-efficacité et la qualité

*Atteindre un degré plus élevé de satisfaction du client par une prestation de services de gestion des ressources humaines d'un bon rapport coût-efficacité et mesurable*

##### Recommandations de l'EEI:

Les procédures administratives devraient être réexaminées radicalement, simplifiées et réorientées de manière à être davantage axées sur le client (6.1)

Axer sur le client les processus administratifs et les services d'appui (8.1)

Rationaliser et simplifier au maximum les règlements et les procédures (6.1)

Les propositions devraient tendre à accroître la transparence et à promouvoir la délégation de pouvoirs sur la base du principe de subsidiarité (8.1)

Modifier profondément les contrôles en passant d'un système *ex ante* à un système *ex post* (8.1)



Faciliter et permettre la communication horizontale et verticale (6.1)

Détacher les agents administratifs pour stimuler et assurer une approche des divisions techniques axée sur le client (8.9)

Résultats	Actions
<p><b>a.</b> Une fonction « ressources humaines » axée davantage sur le client et ayant pour rôle principal de fournir aux supérieurs hiérarchiques et au personnel, des conseils en matière de stratégie et de politique au lieu de se concentrer sur le traitement des transactions</p>	<p><b>(i)</b> Élargir la portée des processus axés sur la valeur dans les domaines de la stratégie de gestion des ressources humaines et des services consultatifs, y compris la planification des ressources humaines, la dotation en personnel, la conception organisationnelle, la communication et la gestion de l'information. Cela exige la pleine application des processus décrits dans le manuel de gestion des ressources humaines</p> <p><b>(ii)</b> Collaborer à l'examen exhaustif pour améliorer encore la fonction « ressources humaines » et les dispositions organisationnelles relatives à la prestation de services</p>
<p><b>b.</b> Un cadre « ressources humaines » efficient et efficace, permettant aux supérieurs hiérarchiques et au personnel d'exercer leurs fonctions en recourant aux technologies les plus récentes</p>	<p><b>(iii)</b> Rationaliser le processus d'approbation en limitant le nombre des niveaux auxquels les différentes transactions concernant les ressources humaines sont engagées et approuvées. Éliminer les étapes superflues et coûteuses d'engagement et d'approbation sur la base d'une évaluation des risques de transaction et d'une analyse coût-avantage.</p> <p><b>(iv)</b> Intégrer les divers fournisseurs de services de gestion des ressources humaines et mettre en place un système de libre service à l'intention des supérieurs hiérarchiques et du personnel, afin de fournir un service plus efficace aux départements et aux clients.</p>
<p><b>c.</b> Responsabilisation des supérieurs hiérarchiques au siège et sur le terrain, ainsi que des agents administratifs et administrateurs du personnel en accroissant leurs pouvoirs, leurs responsabilités et leurs obligations de rendre des comptes</p>	<p><b>(v)</b> Déléguer progressivement les pouvoirs dans le domaine des ressources humaines à des supérieurs hiérarchiques directs et à des administrateurs du personnel convenablement formés et bien équipés, sur la base du principe de subsidiarité (voir <b>Annexe A</b>)</p>
<p><b>d.</b> Réduire au minimum la gestion « opposée aux risques »</p>	<p><b>(vi)</b> Établir un mécanisme efficace de suivi et renforcer les contrôles <i>ex post</i> à l'appui des délégations de pouvoirs</p>
<p><b>e.</b> Meilleure qualité de la prestation de services de gestion des ressources humaines, y compris l'adoption de niveaux mesurables de la prestation de services (accords sur le niveau des services)</p>	<p><b>(vii)</b> Restructurer la fonction « ressources humaines » pour rationaliser, déstratifier et améliorer le service au client, et établir au moins trois accords sur le niveau des services d'ici au 31.12.08</p>

<b>f.</b> Un outil informatique de gestion des ressources humaines destiné à permettre l'établissement de rapports de grande qualité sur les ressources humaines	<b>(viii)</b> Développer et affiner le système de gestion des ressources humaines d'Oracle pour en faire la seule source de données sur les ressources humaines dans toute la FAO et fournir des rapports de grande qualité sur la gestion des ressources humaines
--	--

## V. Renforcement et transformation de la fonction « ressources humaines »

*Placer la stratégie des ressources humaines au cœur d'une nouvelle culture institutionnelle propre à une organisation de savoir, en veillant à la fourniture de services en matière de politiques ainsi que de solutions aux problèmes de ressources humaines*

### Recommandations de l'EEI:

Moderniser la Division de la gestion des ressources humaines pour qu'elle devienne moins un facilitateur de processus et davantage un partenaire stratégique, élaborant des stratégies relatives aux ressources humaines, et fournissant conseils et appui à la haute direction (8.1)

Encourager le personnel et lui fournir un appui pour qu'il obtienne des résultats avec efficacité et responsabilité (6.1)

Élaborer des dispositions contractuelles concernant les ressources temporaires hors personnel, y compris les retraités, afin de disposer d'effectifs plus souples pour répondre aux besoins des programmes (8.3)

Résultats	Actions
<b>a.</b> Un cadre plus souple de gestion des ressources humaines	<b>(i)</b> Revoir les modalités contractuelles afin de donner plus de responsabilités et de souplesse aux supérieurs hiérarchiques directs et traiter les problèmes liés à l'évolution de la force de travail (réduction du personnel de base et augmentation de la proportion du personnel supplémentaire)
<b>b.</b> Renforcement de la stratégie de communication des ressources humaines	<b>(ii)</b> Élaborer et appliquer une stratégie de communication efficace, promouvant une approche davantage axée sur le client en matière de conception et de prestation des services de gestion des ressources humaines <b>(iii)</b> Revoir le manuel administratif et en simplifier les dispositions en les rendant plus accessibles à l'utilisateur, et en extraire toutes les dispositions de procédure (qui seront réunies dans un recueil distinct) <b>(iv)</b> Collaborer avec l'équipe chargée du changement dans le cadre de l'initiative du changement de culture pour améliorer la fonction « ressources humaines »
<b>c.</b> Contribuer au changement de culture institutionnelle	

## Stratégie et politique relatives aux ressources humaines

### État d'avancement en matière de délégation de pouvoirs et de rationalisation de la gestion des ressources humaines

1. La présente annexe fournit un compte rendu à jour des progrès accomplis dans la mise en œuvre des initiatives concernant les délégations de pouvoirs et la rationalisation des ressources humaines.
2. Conformément aux recommandations formulées par l'équipe chargée de l'Évaluation externe indépendante, qui préconisent une importante amélioration de l'efficacité administrative, notamment par la rationalisation des procédures et la responsabilisation des supérieurs hiérarchiques, selon le principe de subsidiarité, le Directeur général a délégué des pouvoirs dans un certain nombre de domaines visés aux séries 300 et 400 du manuel administratif, à savoir les chapitres du manuel relatifs à la gestion du personnel/ressources humaines et aux voyages. Ces délégations sont conformes au nouveau cadre du modèle de gestion des ressources humaines mis en place 2007.
3. Au total, 125 délégations ont été décidées, dont 26 concernent des questions qui relevaient du Directeur général. Il s'agit notamment de la nomination du personnel du cadre organique (P1-P5) qui est maintenant déléguée aux ADG, de la prolongation des fonctionnaires jusqu'au grade P5, de l'approbation des honoraires de consultants au-delà des seuils actuels qui incombera aux administrateurs du personnel-ressources humaines, et du licenciement des agents du cadre organique et des services généraux qui sera du ressort de l'ADG, AF.
4. Ces délégations, qui prendront effet le 1<sup>er</sup> mai 2008, contribueront à un changement d'un système que l'EEI a qualifié d'approbation ex ante des transactions et de culture frileuse à un plus grand recours aux contrôles ex post et à la gestion par exception. La responsabilisation des supérieurs hiérarchiques et des administrateurs du personnel implique aussi la délégation de la responsabilité et de l'obligation de rendre compte sur les activités relatives aux ressources humaines aux échelons inférieurs de l'organigramme, sur la base du principe de subsidiarité.
5. Ces délégations, et la rationalisation des processus administratifs qui en découle dans le domaine de la gestion des ressources humaines, contribueront à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience en matière de prestation de services de ressources humaines, en particulier pour ce qui concerne les transactions courantes, et réduiront le coût du traitement de ces transactions. Cette approche permettra aussi une meilleure intégration du soutien au client dans le cadre des fonctions « ressources humaines ».

## Annexe II

### Restructuration organisationnelle et changement de culture

1. Au cours des débats des 18 et 30 janvier et du 7 mars, il a été rappelé que le Groupe de travail a estimé que le changement de culture était un processus à long terme et a reconnu la nécessité d'une culture plus participative et d'une meilleure communication à la FAO, à la fois dans le sens horizontal et vertical. Le changement était une responsabilité de la Direction et devait venir d'en haut. Un Groupe de travail interne ouvert à une large participation pourrait apporter une contribution utile à cet effort.
2. La réunion du Conseil de direction a examiné le thème du changement de culture au cours de neuf de ses réunions depuis janvier 2008 et le Groupe conjoint consultatif sur la réforme de la FAO<sup>1</sup> durant six de ses réunions tenues en février, mars et avril 2008, ce qui dénote bien l'importance attribuée à ce défi. Il y a eu dans ces deux instances des débats approfondis sur le mécanisme recommandé par l'EEI pour un changement de culture, c'est-à-dire la mise en place d'un groupe de travail interne spécial, la personne qui sera chargée de le diriger ainsi que la désignation éventuelle d'un facilitateur/spécialiste du changement de culture.
3. Durant les premiers débats au sein du Groupe conjoint consultatif sur la réforme de la FAO les 12 et 28 février, les représentants du personnel ont indiqué qu'ils préféreraient que le programme global pour le changement de culture soit placé sous la houlette du Groupe conjoint consultatif déjà en place.
4. Compte tenu de la complexité de la question, la Réunion du Conseil de direction et le Groupe conjoint consultatif sur la réforme de la FAO ont estimé qu'avant de décider quel est l'instrument approprié, il était indispensable d'engager un expert en matière de changement de culture qui devra donner des avis sur le meilleur mécanisme à adopter pour élaborer au sein de l'Organisation un programme global pour le changement de culture.
5. La FAO a demandé à la société de conseils MANNET de Genève, qui a réalisé des programmes de restructuration organisationnelle pour plusieurs organisations multilatérales, de donner des avis concernant la manière d'envisager les recommandations de l'EEI sur la restructuration organisationnelle, en particulier pour le mécanisme et les plans d'action. Il lui a également demandé de traiter des aspects plus vastes du changement de culture et de donner des informations sur les meilleures pratiques et sur l'approche adoptée par d'autres organisations du système des Nations Unies.
6. Le résumé ci-joint de la société de conseils décrit une approche élargie qui permettrait de relever le défi de transformation de la culture et soutient que le changement de culture doit être impulsé par une vision commune de l'Organisation; il propose des arrangements internes pour le changement de culture, quelques initiatives immédiates et un plan d'action. Le document a été examiné par la Réunion du Conseil de direction et le Groupe conjoint consultatif sur la réforme de la FAO.
7. La Réunion du Conseil de direction fait siennes toutes les recommandations énoncées dans le document et, en particulier, appuie la mise en place d'un processus de changement interne intégré, la création d'une équipe chargée du changement, ainsi que la proposition concernant son rôle, sa composition et sa direction.
8. Tant la Réunion du Conseil de direction que le Groupe conjoint consultatif ont accepté l'avis du consultant selon lequel un investissement considérable s'impose dans le processus de changement; en outre, l'Organisation doit assurer un financement adéquat en commençant par les arrangements de l'équipe chargée du changement, mais en prévoyant également les coûts nécessaires pour mettre en œuvre les principales initiatives en faveur du changement. Cela est indispensable pour susciter un changement qui portera à une plus grande efficacité et à une plus grande efficacité.
9. L'opinion du Groupe de travail sur la mise en place proposée d'une équipe chargée du changement et de son rôle ainsi que sur le processus de changement intégré et son financement serait la bienvenue.

---

<sup>1</sup> Le Groupe conjoint consultatif sur la réforme de la FAO est un organe consultatif mixte comprenant la Direction et les représentants des organes du personnel de la FAO., à savoir l'Union du personnel des services généraux (UGSS), l'Association des fonctionnaires du cadre organique (APS) et l'Association du personnel de terrain (FSA).

## Mesures à effet rapide visant à favoriser l'évolution de la culture

Outre les délibérations sur le changement de culture susmentionné, l'Organisation a déjà pris des mesures qui sont étroitement associées à la promotion d'une culture en évolution constante au sein de l'Organisation. Ces initiatives comprennent:

- La création d'un bulletin d'information sur les ressources humaines et la mise en place d'un site Web interne, qui est en chantier, pour la diffusion de l'information concernant l'Organisation, son personnel, ses nouvelles initiatives, etc.
- La distribution sur une grande échelle des comptes rendus des réunions du Conseil de direction pour tenir le personnel informé des faits nouveaux et des questions examinées par le Conseil de direction.
- La délégation de divers pouvoirs d'approbation, dont certains détenus auparavant par le Directeur général. Il s'agit notamment de la sélection des fonctionnaires du cadre organique, de la prorogation des contrats de durée déterminée et de l'approbation des honoraires des consultants au-dessus des seuils établis.
- La disponibilité de la Direction, y compris du Directeur général adjoint, à s'engager dans un processus d'évaluation à 360 degrés des performances dans le cadre du Système pilote de gestion de l'évaluation des performances (PEMS).
- La suppression des mesures de sécurité autour des déplacements du Directeur général lorsqu'il se trouve dans les bâtiments du Siège et l'affichage sur le Web des activités du Directeur général.

### Recommandations de l'EEI

Le rapport de l'EEI<sup>2</sup> fait justement remarquer qu'un changement organisationnel ne peut réussir que s'il s'inscrit dans la culture de l'organisation. De ce point de vue, « un changement de la culture institutionnelle de la FAO est une condition préalable à toute réforme réussie » (paragraphe 936). Tout ce qui sera entrepris dans la suite donnée au rapport de l'EEI devra tenir compte des changements escomptés de la culture de l'organisation.

### Faire évoluer la culture de l'organisation

Cependant, il est généralement accepté que la culture de l'organisation ne peut pas *être changée* au sens où la culture existante serait remplacée par une nouvelle culture imposée. Il faut plutôt considérer que les cultures organisationnelles *évoluent* et que le défi à relever est de *modeler* cette évolution en retenant les meilleurs aspects de la culture existante.

Nous recommandons à la FAO de procéder comme suit:

- infléchir l'évolution de la culture interne en s'appuyant sur une vision partagée de l'organisation qu'elle compte créer;
- mettre en œuvre un processus de changement intégré afin que toutes les initiatives de changement soient ancrées dans cette vision;
- maintenir en permanence le cap sur le résultat escompté, qui est de changer profondément la culture de l'organisation.

### Une vision interne de l'organisation

La première recommandation de l'EEI relative à la culture souligne l'importance d'« une vision clarifiée des efforts futurs de la FAO pour accomplir sa mission » (recommandation 6.1). Le sens d'une vision interne partagée est capital dans la mise en œuvre d'un changement de culture.

Le terme de *vision interne* est utilisé pour le distinguer de la vision externe ou stratégique qui est l'objet des recommandations de l'EEI dans le premier segment *Revitaliser la vision de la FAO*. La « vision externe » se concentre sur l'impact que l'organisation compte produire sur l'alimentation et l'agriculture.

La vision interne fournit le cadre de toutes les initiatives de changement proposées par le rapport de l'EEI en ce qui concerne les systèmes, la culture et la structure du Secrétariat (segments trois et quatre de la recommandation de l'EEI); elle fait également en sorte que chaque initiative soit ancrée dans la culture que la FAO compte instaurer. Elle aide l'Organisation à concevoir un nouveau langage et de nouveaux symboles et à mettre en place les nouveaux modes de comportement désirés.

### Un processus de changement intégré

Nous recommandons au Secrétariat d'élaborer un processus de changement *interne* intégré qui découlerait du Plan d'action immédiate, en prenant les mesures suivantes:

- élaborer la vision interne au moyen d'un processus consultatif;
- communiquer la teneur de la vision interne à l'ensemble du personnel, de la vision stratégique et de l'ensemble des activités donnant suite au rapport de l'EEI;

---

<sup>2</sup> Nous avons résumé les points marquants des conclusions et des recommandations de l'EEI dans une annexe.

- lancer et appuyer les initiatives de changement identifiées par l'EEI;
- prévoir et réaliser des *gains d'impact rapides* qui permettront d'apporter des améliorations immédiates dans la gestion du personnel, la communication et l'engagement dans le processus de changement;
- assurer la conduite efficace de l'ensemble du processus de changement et de tous les différents éléments du changement;
- faire en sorte que toutes les initiatives soient coordonnées et conçues pour apporter les changements systémiques et culturels nécessaires qui conduiront à la vision interne.

### **Équipe chargée du changement**

L'EEI a conclu qu'un Groupe de travail *ad hoc* devrait être constitué. Sa mission consisterait à animer l'élaboration du programme d'ensemble de changement de la culture institutionnelle, à le superviser et à en suivre la mise en œuvre (recommandation 6.2). Le besoin d'une entité qui soit chargée de la culture de l'organisation est essentiel dans tout programme de réforme.

Nous recommandons qu'une petite Équipe chargée du changement soit créée pour mettre en œuvre les activités recommandées par l'EEI et qui incombent au Groupe de travail *ad hoc* (recommandation 6.2).

L'utilisation du terme *Équipe chargée du changement* est entièrement compatible avec le Groupe de travail *ad hoc* sur le changement de culture dans l'organisation. Le concept d'Équipe chargée du changement élargit le rôle d'un tel groupe de travail et met l'accent sur le processus de changement et la vision interne, qui conduit au changement de culture.

### **Rôles de l'Équipe chargée du changement**

L'Équipe chargée du changement serait le moteur du processus de changement. Ses principaux rôles seraient les suivants:

- faciliter le processus d'élaboration de la vision interne;
- organiser des ateliers pour le personnel;
- donner des avis sur les éléments de *changement* concernant les programmes de gestion et de conduite élaborés par la FAO;
- appuyer les organisateurs d'autres initiatives de changement pour faire en sorte que les initiatives soient conformes à la vision interne et incorporent les compétences, les attitudes et les états d'esprit;
- promouvoir et faciliter la communication et le dialogue en général;
- suivre toutes les initiatives de changement, établir des liens entre elles et faciliter l'intégration des changements;
- travailler en étroite collaboration avec le Groupe conjoint consultatif sur la réforme de la réforme de la FAO et le Groupe de réforme;
- s'assurer de la participation active des bureaux décentralisés pendant le processus de changement;
- renforcer la capacité de l'Organisation à comprendre et faciliter le changement, y compris en formant des agents et des facilitateurs du changement.

### **Composition de l'Équipe chargée du changement**

Nous recommandons que la composition de l'Équipe chargée du changement soit réduite et compte de 12 à 15 membres. Nous recommandons que le rôle de chef d'équipe soit assumé par le Directeur général adjoint ou un Sous-Directeur général.

## Critères

Critère le plus important: tous les membres de l'Équipe chargée du changement doivent partager une passion commune pour le changement et élaboreront une vision commune de ce changement. Ils auront aussi la volonté de tirer les enseignements du changement et consacreront une énergie considérable à leurs rôles de catalyseur et de facilitateur.

Nous recommandons que les membres de l'équipe soient choisis de la manière la plus large et la plus transversale possible parmi les membres de la direction et le personnel, en tenant compte des niveaux hiérarchiques (ADG, et grades D, P et G), des départements, de l'expérience au Siège ou sur le terrain et de l'ancienneté à la FAO.

Nous recommandons que l'Équipe chargée du changement soit dotée d'un administrateur et d'un assistant administratif, tous deux travaillant à plein temps. Compte tenu de la nature du Groupe de changement proposé, ces personnes devraient être membres *de facto* de l'équipe chargée du changement, ou encore membres à part entière.

## Une participation à titre personnel

Nous estimons que les équipes de changement fonctionnent le mieux lorsqu'elles comprennent des personnes qui participent à titre personnel. Ces personnes seront choisies en fonction de leurs connaissances, de leur expérience et de leurs capacités. Elles mettront l'Équipe chargée du changement en contact avec des experts ou des réseaux qui seront sources d'idées, de suggestions et de recommandations. Les membres de l'équipe devraient inclure des personnes qui participent activement à des organes de représentation du personnel, à d'autres initiatives de changement et à des équipes de direction générale. Une telle expérience et de tels contacts jouent un rôle inestimable dans le processus de changement.

La question de la représentation est cruciale et difficile à définir. Il est important cependant que tous les membres de l'Équipe chargée du changement aient conscience qu'ils sont des membres à part entière de l'équipe et qu'ils participent à titre personnel. Cela signifie qu'ils exprimeront les idées et les préoccupations de la direction, du personnel et des organismes représentatifs du personnel sous un angle personnel. Ils engageront un dialogue constant avec le personnel sur le processus de changement mais ils ne *représenteront pas formellement les positions* de la réunion du Conseil de direction, de leurs départements ou des organismes représentatifs du personnel sur un quelconque aspect de politique lié au processus de changement.

Ce point mérite d'être souligné car l'Équipe chargée du changement ne doit pas usurper les rôles et les responsabilités des organes de direction ou des organismes représentatifs du personnel. Si ces derniers ont des préoccupations formelles relatives à l'orientation du processus de changement, ils doivent en faire part au Groupe conjoint consultatif sur la réforme de la FAO, voire à d'autres organes.

## Un engagement de durée

La composition de l'Équipe chargée du changement suppose un engagement de durée. Dans les six premiers mois, nous recommandons que la plupart des membres travaillent à mi-temps, voire davantage pendant la phase initiale de consultations intensives du personnel.

## Sélection de l'Équipe chargée du changement

Le processus de sélection de l'Équipe chargée du changement est crucial. La décision finale sur les rôles et la composition de l'Équipe chargée du changement est généralement prise par la haute direction. Le processus de consultation est souvent conduit par le chef d'équipe.

Les aspects importants du processus sont de mener des *consultations* appropriées avec différentes parties prenantes et de garantir la *transparence* du processus.

Nous recommandons donc que l'Équipe chargée du changement soit formée par la haute direction sur la base d'un processus consultatif comprenant:



- . une consultation informelle avec toutes les parties prenantes<sup>3</sup> pour établir une liste des membres potentiels;
- . une sélection sur la base des critères susmentionnés pour établir une liste restreinte;
- . un processus consultatif formel avec la réunion du Conseil de direction, le Groupe de réforme et le Groupe conjoint consultatif sur la réforme de la FAO;
- . la mise au point définitive de la composition et de la création du groupe de changement par la haute direction.

**Mesures  
initiales**

Dès qu'il sera formé, le Groupe de changement aura pour priorité immédiate de faciliter l'élaboration de la vision interne. Il commencera en conséquence par le processus de changement.

**Investissement  
dans le  
changement**

Pour conclure, nous estimons que le processus de changement doit faire l'objet d'un investissement considérable de la part de l'organisation.

Toutes les organisations du système des Nations Unies qui ont exécuté des programmes de changement estiment qu'ils exigent des investissements considérables pour réussir. Il est illusoire de penser que les organisations peuvent réaffecter rapidement des ressources existantes afin de mettre en œuvre des changements complexes et de réduire les coûts, notamment lorsqu'il s'agit d'organisations détentrices de savoir dont les budgets sont absorbés en grande partie par des coûts de personnel.

Il faut donc impérativement investir pour créer les capacités de changement et mettre en œuvre les diverses initiatives de changement recommandées par l'EEI. Ces investissements rendront l'organisation plus efficace et efficiente, plus à même d'économiser et d'orienter des ressources vers de nouvelles priorités.

Les investissements peuvent être regroupés en deux catégories.

**Équipe chargée  
du changement**

La première catégorie englobe l'Équipe chargée du changement et le processus de changement:

- . les directeurs et le personnel peuvent être invités à accomplir les tâches liées à la conduite du changement en complément de leurs activités quotidiennes, mais cette approche a des limites, notamment pour la plupart des membres de l'Équipe chargée du changement. Les membres de l'Équipe chargée du changement doivent donc être libérés de leurs fonctions actuelles, ce qui conduit à embaucher du personnel ou des consultants à court terme pendant la durée de la mise en œuvre (parfois appelé personnel de remplacement);
- . Des services de consultants à court ou moyen terme seront peut-être nécessaires pour accompagner le processus de changement ou fournir un appui spécifique;
- . Il existe des coûts organisationnels liés à la formation, aux réunions, aux journées de réflexion, aux déplacements des responsables sur le terrain, aux matériels, aux séminaires résidentiels, etc.

---

<sup>3</sup> Toutes les parties prenantes incluant la réunion du Conseil de direction, les divisions et les départements, le Groupe conjoint consultatif sur la réforme de la FAO et le Groupe de réforme, pourraient être invitées à soumettre des propositions.

**Activités  
donnant suite à  
l'EEI**

La deuxième catégorie comprend les activités donnant suite aux recommandations de l'EEI. Les investissements nécessaires sont identiques à ceux prévus pour l'Équipe chargée du changement: coûts de personnel, services de consultants<sup>4</sup> et coûts liés à la logistique et l'organisation.

Nous recommandons à la FAO de prévoir un budget pour le processus de changement jusqu'à la fin de 2009. Ce budget couvrirait la période d'activité des membres de l'Équipe chargée du changement, les coûts de personnel et d'autres dépenses.

**Calendrier**

Nous avons été informés que le présent document sera examiné les 28 et 29 avril par le CoC/EEI et son groupe de travail 3. Si l'approche présentée est approuvée rapidement par le Comité et ensuite par le Directeur général, il devrait être possible de former l'Équipe chargée du changement à la fin du mois de mai.

Il est important semble-t-il que les principaux éléments de la vision interne soient prêts à la mi-septembre afin qu'ils soient inclus dans la documentation qui sera distribuée à la Conférence.

Les délais sont donc très resserrés d'autant que les mois de juillet et d'août sont des mois traditionnellement très calmes sur le plan de l'activité. L'échéance de la mi-septembre devrait pouvoir être possible à condition que la FAO prévoie:

- . un financement adéquat pour les dépenses liées au personnel, à l'organisation, à la logistique et aux services de conseil;
- . la disponibilité de directeurs et de fonctionnaires clés lorsque leur participation est requise (incluant la réunion du Conseil de direction, l'Équipe chargée du changement ainsi que les nombreux groupes consultatifs du siège et des bureaux décentralisés).

Piers Campbell  
MANNET  
Genève  
23 avril 2008

---

<sup>4</sup> Au lieu de faire appel à des services de consultants, la FAO pourrait souhaiter nommer pendant une période de trois ans des spécialistes des divers initiatives de changement, par exemple dans la refonte des processus, les ressources humaines, la gestion, la conduite et la gestion et l'Équipe chargée du changement elle-même. Des spécialistes de l'organisation peuvent parfois être plus efficaces, et moins chers, que des consultants externes.

## Annexe – Recommandations de l’EEI relatives à la culture de l’organisation

### Changement transformationnel

#### Introduction

Afin de mettre en perspective les suggestions de MANNET concernant la manière de mettre en application les recommandations de l’EEI sur le changement relatif à la culture de l’organisation, nous avons résumé les principaux points marquants des conclusions et recommandations de l’EEI.

Les messages fondamentaux de l’EEI (paragraphe 7- 41) dressent le constat suivant:

- la FAO est dans un état de crise grave;
- il existe un faible niveau de confiance et de compréhension mutuelle;
- la FAO compte des « fonctionnaires compétents profondément dévoués à l’Organisation »;
- ces fonctionnaires sont gênés par des « structures fragmentées et des systèmes de gestion centralisés et rigides »;
- l’Organisation a généralement « soif d’un changement majeur et radical et elle est prête pour cela, mais elle aussi très sceptique quant à la capacité de la direction et des organes directeurs à matérialiser le changement ».

L’EEI recommande une « stratégie transformationnelle de réforme assortie de croissance » (paragraphe vi).

Le rapport de l’EEI fournit une analyse détaillée de la culture actuelle de l’organisation de la FAO et constate qu’un « changement de la culture institutionnelle de la FAO est une condition préalable à toute réforme réussie » (paragraphe 936).

#### Vision et culture

La recommandation 6.1 énonce ce qui suit:

*Tirant parti du niveau élevé d’adhésion du personnel au mandat, aux principes et aux objectifs de l’Organisation, et de la motivation ressentie par le personnel en ce qui concerne le travail de celle-ci (voir ci-dessus), il appartient à la direction de jouer un rôle moteur en cristallisant cette force positive autour d’une vision clarifiée des efforts futurs de la FAO pour accomplir sa mission, avec des objectifs exprimés clairement et des indicateurs mesurables (voir la Recommandation 7.1). Cette démarche ne saurait être pyramidale ou formaliste, elle doit au contraire solliciter chaque partie de l’Organisation pour arriver à un échange d’idées sur la façon d’aller de l’avant. Elle doit faire appel à des processus fondés sur une consultation et une participation authentiques, visant à faire naître, de façon très concrète, le sens d’une vision partagée, et constituer ainsi le premier pas dans une nouvelle direction menant à une culture de qualité du résultat.*

*Des changements en profondeur des procédures et politiques relatives aux ressources humaines et financières sont ensuite nécessaires, à travers toute l’Organisation, de façon à s’assurer qu’elles sont en phase avec cette nouvelle vision, concentrées sur elle, et consacrées avec toute l’efficacité et l’efficience possibles à la poursuite des objectifs ainsi clarifiés. Il s’agit, en d’autres termes, d’aligner explicitement tous les moyens mis en œuvre par l’Organisation avec les buts qu’elle poursuit (voir la Recommandation 8.1). Les ressources humaines de la FAO doivent être traitées comme son actif principal et stratégique, ce qu’elles sont. Les politiques et systèmes relatifs aux ressources humaines doivent être réorientés de façon à attirer les personnalités du calibre nécessaire à la*

*réussite de la FAO dans la poursuite de ses objectifs, ainsi qu'à faciliter le genre de travail d'équipe nécessaire pour la même raison (voir la Recommandation spécifique 7.5 et les Recommandations 8.2 à 8.8)*

*Les procédures administratives doivent être revues de fond en comble, en vue de les simplifier et de leur donner une orientation davantage « au service du client », qui encourage et aide le personnel à obtenir concrètement, avec efficacité et sous sa responsabilité propre, les résultats dérivant du consensus évoqué ci-dessus (voir les Recommandations 8.1, 8.9 et 8.10).*

*Les propositions dans ce domaine devront viser à obtenir davantage de transparence, promouvoir le principe de subsidiarité et faciliter la communication, tant horizontale que verticale.*

### **Groupe de travail**

Le rapport de l'EEI recommande ensuite de créer un groupe de travail (Recommandation 6.2):

*Un Groupe de travail ad hoc devra être constitué, avec pour objet un programme d'ensemble de changement de la culture institutionnelle. Ses membres devront être choisis à différents niveaux et dans différentes parties de l'Organisation. Ses travaux devront être coordonnés par un fonctionnaire spécialement désigné, jouissant du soutien du personnel et de la Direction. Cette personne devra bénéficier des conseils et de l'assistance de consultants spécialisés dans le domaine du changement de culture organisationnelle. Pour des raisons de cohérence de l'approche et de réduction des coûts de transaction, ces consultants seront de préférence choisis parmi les firmes accompagnant également d'autres processus de réforme au sein de la FAO. Le Groupe de travail devra:*

- a) suivre et vérifier la cohérence entre les principes ci-dessus et le processus de mise en application des recommandations de l'EEI (par exemple en procédant à des enquêtes auprès du personnel, annuelles ou plus fréquentes);*
- b) formuler, sur la base de larges consultations du personnel, des conseils à l'intention de la direction et des Ressources humaines, portant sur d'éventuelles mesures complémentaires à mettre en œuvre; et*
- c) encourager aux réformes souhaitées, tout en facilitant concrètement leur mise en œuvre.*

### **Contacts transversaux**

La Recommandation 6.3 concerne le besoin d'encourager les contacts transversaux:

*Faciliter et encourager les contacts transversaux et entamer les premières étapes de la mise en place d'une carte dynamique de l'emplacement des savoirs (cette carte étant un facteur clé de l'efficacité de toute organisation détentrice de savoir):*

- a) un annuaire de l'Organisation, comprenant les responsables de travaux techniques présentant une importance critique et les responsables administratifs à l'échelon de la division, doit être accessible sur l'Intranet. Dans un second temps, l'ensemble des membres du personnel de chaque division devrait figurer sur cet annuaire avec leur intitulé de poste;*
- b) la création de groupes de discussion informels doit être facilitée par la mise en place d'un mécanisme simple permettant à quiconque ayant accès à l'Intranet de créer de tels groupes ad hoc;*
- c) un bulletin d'information et une page de site Web du personnel doivent être mis en place. De bonne tenue et strictement hors hiérarchie, leur contenu portera sur les nouvelles intéressant l'Organisation, le personnel, l'encadrement, ou autres sujets idoines.*

## **Directeur général**

La Recommandation 6.4 invite le Directeur général à agir rapidement « pour afficher visiblement sa volonté de procéder à ces changements et d'en être le fer de lance, tout en offrant une image plus ouverte et accessible ».

*La traduction dans les faits des changements fondamentaux décrits ci-dessus, qui doit être immédiate et transparente même si certains mettront beaucoup de temps à se matérialiser, doit être soutenue par des actions prises par le Directeur général, dès le début, pour afficher visiblement sa volonté de procéder à ces changements et d'en être le fer de lance, tout en offrant une image plus ouverte et accessible. En prenant pour point de départ l'ouverture dont il a fait preuve lors des récents séminaires destinés aux Représentants permanents auprès de l'Organisation et la récente multiplication d'autres présentations informelles par des fonctionnaires de haut niveau, de telles mesures pourraient inclure: un encouragement soutenu aux cadres de haut niveau à effectuer des présentations informelles auprès des Représentants permanents sur tous sujets techniques et administratifs; la publication sur l'Intranet, après coup, de comptes-rendus des visites officielles du Directeur général à l'étranger et de ses principaux entretiens avec les partenaires extérieurs importants; et la tenue de réunions avec de petits groupes informels d'employés de l'Organisation, portant sur des sujets internes importants pour la FAO. Ces réunions ne doivent pas se limiter aux questions de gestion des ressources humaines, mais le plus souvent aborder les problèmes liés au travail de l'Organisation.*

## **Encadrement**

La recommandation finale sur le changement de culture (6.5) est centrée sur les bonnes pratiques de gestion et de développement de la culture de l'organisation.

*La FAO a besoin de hâter l'apparition d'un encadrement de haut niveau qui fasse preuve, de façon constante et cohérente, de bonnes pratiques de gestion, telles qu'un style « porte ouverte » visant à faciliter la communication directe et informelle; l'habitude de réagir aux communications, et de prendre en compte la réaction à ses propres communications; de fréquentes réunions du personnel pour l'informer d'éléments nouveaux et recueillir ses idées; et des retraites à intervalles réguliers. Dans ce but, il est recommandé de:*

*compléter le programme du Centre commun de perfectionnement des cadres par des cours réguliers destinés aux échelons supérieurs de la hiérarchie au même titre que pour les échelons moins élevés;*

*faire participer la fonction Ressources humaines, comme partenaire stratégique, à la planification et à la mise en œuvre de la formation destinée aux échelons supérieurs, en prenant spécifiquement en compte les besoins de chacun. Il pourrait en résulter une intensification des activités de formation ou de coaching au niveau de la gestion.*

## Annexe III

### **Rapport intérimaire sur l'examen détaillé**

1. **Historique:** À sa réunion du 30 janvier 2008, le Groupe de travail a examiné et approuvé le cadre de référence proposé pour l'examen détaillé et a demandé à la Direction de réduire le temps prévu pour négocier un contrat et sélectionner les consultants pour l'examen. Le Groupe de travail a reçu un rapport intérimaire sur l'examen détaillé à sa réunion du 20 février au cours de laquelle il a été décidé que le Groupe de travail rencontrera les consultants lorsqu'ils seront nommés. Les progrès accomplis à ce jour concernant la négociation d'un contrat pour l'examen détaillé et la sélection d'une société de conseils sont conformes aux plans; le présent rapport est une mise à jour des activités entreprises depuis février.

2. **Présélection des sociétés qualifiées (février 2008):** Initialement, la Direction a effectué une présélection de sociétés susceptibles d'être qualifiées afin d'accélérer le processus de sélection des consultants qui pourraient entreprendre l'examen. La présélection réduit les étapes pour mener à son terme l'appel d'offres et limite le nombre de soumissions à évaluer. Il s'agit notamment de répondre au souhait exprimé par le Groupe de travail à sa réunion du 30 janvier de réduire le temps prévu pour négocier un contrat qui était estimé à 100 jours.

3. Les critères de présélection ont été conçus pour faire en sorte que les sociétés invitées à présenter des soumissions aient l'expérience, la dimension et la capacité nécessaires pour entreprendre cet examen important de la FAO. Les critères requis pour la présélection comprenaient:

- Des preuves que la société a un chiffre d'affaires annuel minimal relatif aux honoraires de ses consultants en gestion de 20 millions d'USD.
- Expérience de l'examen détaillé des processus et de la gestion organisationnels au cours des cinq dernières années;
- Expérience de l'examen de l'efficacité des processus administratifs dans un organisme public, si possible dans une institution des Nations Unies, au cours des cinq dernières années;
- Expérience de travail pour une institution des Nations Unies au cours des cinq dernières années;
- Une déclaration selon laquelle la société sera en mesure de fournir des services et des rapports dans au moins 2 langues de travail de l'Organisation, dont l'anglais.

4. L'appel aux sociétés intéressées susceptibles de satisfaire aux critères de présélection a été largement diffusé, y compris à l'échelle des Nations Unies dans le monde, et par des envois directs de courriels aux sociétés pouvant être intéressées, leur demandant de documenter leurs qualifications et leurs connaissances en matière d'examen détaillés. Suite à cette annonce, neuf offres sont parvenues et cinq ont été jugées comme satisfaisant totalement aux qualifications définies par la FAO, et quatre sociétés ont été refusées parce qu'elles ne répondaient pas aux qualifications requises pour participer. Les cinq sociétés pouvant se qualifier ont été ensuite invitées à présenter des offres pour l'examen détaillé.

5. **Préparation des appels d'offres et présentation des soumissions (février-mars 2008):** La préparation de la documentation d'appels d'offres comprenait la finalisation du cadre de référence pour l'examen sur la base des contributions du Groupe de travail et du personnel de la FAO, la préparation d'une documentation d'appels d'offres supplémentaire incluant la collecte du matériel d'information fourni aux soumissionnaires. Le vendredi 29 février 2008, l'appel d'offres a été présenté aux cinq sociétés qui ont été jugées qualifiées lors du processus de présélection, avec comme date de clôture le 31 mars 2008

6. En ce qui concerne la présentation de la documentation pour l'appel d'offres, elle a été pour la première fois affichée sur un site Web accessible aux soumissionnaires, ce qui a permis d'éliminer le processus nécessitant des ressources humaines importantes pour reproduire et envoyer les documents. Durant cette période, la Direction a également défini les critères d'évaluation qui pourraient être nécessaires pour évaluer les qualifications des soumissionnaires (voir ci-dessous).

7. En février 2008, la Direction de la FAO s'est aussi penchée sur la mise en oeuvre du cadre de gestion des risques dans l'Organisation. En raison des caractéristiques et des synergies complémentaires entre la gestion des risques dans l'Organisation et l'examen détaillé, et compte tenu de l'importance attribuée par l'Organisation aux deux recommandations de l'EEI, des débats internes ont eu lieu sur la possibilité de fusionner les deux études ou de présenter des appels d'offres parallèles. Il a été conclu que l'effort requis pour synchroniser les deux études pourrait retarder le processus d'appel d'offres pour l'examen détaillé (auquel de toute évidence les Membres accordent un rang de priorité élevé) et que le financement d'une étude de gestion des risques dans l'Organisation n'était pas assuré<sup>5</sup>.

8. **Évaluation des soumissions (avril 2008):** L'une des cinq sociétés présélectionnées a refusé l'invitation à participer à l'appel d'offres. Les quatre autres ont présenté leurs offres dans les délais prescrits et elles ont été évaluées par un groupe d'examen des appels d'offres composé de hauts fonctionnaires représentant différents départements de l'Organisation. Conformément aux procédures standard de la FAO, les soumissions ont été examinées en deux étapes indépendantes, faisant d'abord l'objet d'une évaluation technique, puis d'une évaluation financière. Cette procédure garantit que la qualité technique de la soumission est évaluée indépendamment de toutes considérations financières. Une fois les évaluations techniques achevées et le classement communiqué au Service des achats de la FAO, les soumissions financières sont ouvertes et ajoutées à la notation d'ensemble des soumissions. Étant donné l'importance de la qualité dans cet examen, il a été décidé qu'en désignant le soumissionnaire choisi, la notation technique représenterait 75% de la pondération totale et les éléments financiers représenteraient les 25% restants de la notation d'ensemble.

9. **Résultat:** le 23 avril 2008, le groupe d'examen des appels d'offres a achevé son évaluation des soumissions techniques et les soumissions financières vont être ouvertes et évaluées. Une fois que les résultats auront été présentés, il sera demandé au groupe chargé de l'examen de confirmer la société sélectionnée. Le Service des achats finalisera alors le contrat et le nom du soumissionnaire choisi pourra être annoncé d'ici la fin du mois d'avril. La société devrait être en mesure de commencer à travailler sur l'examen détaillé après la remise du contrat.

10. **Prochaines étapes:** Après la signature du contrat avec la société sélectionnée, la Direction de la FAO rencontrera les consultants pour convenir d'un plan de travail. Ce plan de travail identifiera les réalisations intermédiaires telles que demandées par le Groupe de travail et une réunion du Groupe de travail III avec les consultants sera organisée durant la première quinzaine de mai 2008. Ensuite, les consultants devraient adresser des rapports écrits au Groupe de travail ou faire des présentations entre mai et septembre 2008. L'étude globale, dans ses deux phases, suivra le calendrier initial incorporé dans le cadre de référence, la première phase devant être achevée avant la Conférence de novembre 2008.

---

<sup>5</sup> Il est rappelé qu'à sa réunion du 28 mars, la Réunion conjointe des groupes de travail II et III est convenue de la nécessité d'un cadre de gestion des risques dans l'Organisation mais a demandé des éclaircissements quant aux coûts.