

MISE À JOUR SUR LE CHANGEMENT DE CULTURE

Introduction

1. L'Évaluation externe indépendante a établi que le changement de culture était l'une des conditions indispensables à la réforme de l'Organisation. En août 2008 a été constituée une équipe chargée du changement de culture, présidée par le Directeur général adjoint, Jim Butler. Le mandat actuel de l'équipe a été prorogé jusqu'à la fin mars 2010, et une nouvelle équipe est en train d'être formée. Elle aura pour tâche de mener les actions en matière de changement de culture jusqu'à la fin de l'exercice en cours.

Réalisations de l'Équipe chargée du changement de culture

2. L'Équipe chargée du changement de culture a donné de l'élan au changement. Elle a mis en évidence les domaines qui nécessitaient une amélioration, grâce à un processus interactif s'appuyant sur les avis et les points de vue de l'ensemble du personnel de l'Organisation, dans le monde entier. Elle a mis en œuvre une stratégie de communication et de sensibilisation, et a été en contact direct avec quelque mille fonctionnaires, en particulier des fonctionnaires affectés sur le terrain. À partir de consultations tenues au Siège et avec les bureaux décentralisés, elle a élaboré de nombreuses propositions dans les domaines de l'organisation des carrières, de la création d'un environnement de travail qui tende à intégrer tous les intéressés et de la reconnaissance du mérite. Ces propositions ont été discutées et affinées, puis transmises pour mise en œuvre par la division et les départements concernés – la plus grande partie des actions à entreprendre étant du ressort de la Division de la gestion des ressources humaines (CSH). Le processus de changement de culture a débouché sur une nouvelle « vision interne », qui définit les contours des valeurs, des comportements et des actions que l'on attend de toutes celles et tous ceux qui travaillent pour la FAO. Le Directeur général a lancé cette nouvelle « vision » le 5 novembre 2009 lors d'un événement sur le Web qui a rassemblé des membres du personnel présents dans le monde entier. Des équipes chargées du changement de culture ont depuis été mises en place à Accra et au Caire, afin de faire progresser les choses au niveau régional. Un ensemble d'outils destinés à faciliter le changement organisationnel ont été créés et sont actuellement testés et mis au point sur le terrain. Ils guideront le personnel dans les différents volets du processus de changement.

Mise en place de l'Équipe chargée de l'appui au changement de culture

3. Avec la mise en œuvre du PAI et au moment où les premiers effets d'un grand nombre de projets complexes et de vaste envergure se font sentir sur les pratiques professionnelles et les conditions de travail du personnel de la FAO, le changement de culture entre dans une nouvelle phase. Une Équipe chargée de l'appui au changement de culture est en train d'être constituée. Son rôle sera de suivre la mise en œuvre de la « vision interne », en tant que partie intégrante du processus de réforme et selon des modalités s'inscrivant dans la logique des réformes du PAI. Les membres de l'équipe devront posséder les compétences et les connaissances voulues dans les domaines de la gestion du changement, de la communication, de la facilitation et de la négociation.

Prochaines étapes

4. La nouvelle équipe, appelée Équipe d'appui au changement de culture, sera présidée par Jim Butler et disposera d'un mandat de deux ans. Elle travaillera en étroite collaboration avec:

- le Groupe restreint, une équipe resserrée qui coordonne les programmes, effectue des opérations de suivi et apporte son appui à tous les projets du PAI.
- le Groupe conjoint consultatif sur la réforme de la FAO, composé de membres des organes de représentation du personnel et de la direction;
- le Groupe d'appui à la réforme, qui rassemble tous les chefs de projet et tous les coordonnateurs au niveau des départements.

5. L'Équipe d'appui au changement de culture présentera des propositions à l'Équipe de direction de haut niveau. Il est proposé que celle-ci soit chargée de:

- mettre en place un plan d'action pour l'application de la nouvelle « vision interne » de la FAO, comportant des objectifs clairs et recensant les facteurs de réussite, les actions, les possibilités d'appropriation et les mesures permettant d'évaluer les changements obtenus; et jouer ainsi un rôle de catalyseur pour le changement de culture;
- poursuivre les efforts en vue d'obtenir une plus grande adhésion aux propositions effectuées par l'équipe initiale dans les domaines de l'organisation des carrières, de la création d'un environnement de travail intégrant tous les intéressés, et de la reconnaissance du mérite, et continuer à suivre la mise en œuvre de ces propositions;
- renforcer les partenariats en vue d'adapter les politiques en matière de ressources humaines à la culture souhaitée;
- poursuivre les efforts en vue de mieux diffuser le changement de culture auprès des bureaux décentralisés;
- fournir un appui aux équipes locales chargées du changement de culture et déjà en place au Siège et sur le terrain, et encourager la création d'équipes au niveau des départements et des divisions au Siège, de même que, sur le terrain, d'équipes aux niveaux national et régional et sous-régional;
- continuer à apporter un appui en vue d'améliorer la communication en direction du personnel et la participation de celui-ci.

Conclusion

6. Durant cette période de mise en œuvre, marquée par l'entrechoquement et l'interpénétration de tous les processus de réformes, le changement de culture à l'Organisation va devenir manifeste car, en dernier ressort, c'est la manière dont nous travaillons qui va changer. Le renouveau de la FAO passe par un processus de changement d'une extrême complexité et hors du commun. Le changement de culture continuera d'être le ciment qui assurera la cohésion de toutes les composantes et contribuera à les rassembler en un tout, favorisant le soutien mutuel et l'enrichissement par l'échange.

7. Le changement de culture reste un fil conducteur de la réforme de la FAO grâce au travail des membres, qui continuent de jouer un rôle clé de catalyseur. Conscients des tâches restant à accomplir, nous invitons instamment les Membres de la FAO à continuer d'apporter leur appui, afin que le changement de culture soit ancré de manière durable dans le processus global de réforme de la FAO.