

### Recommandations de l'EEI

Le rapport de l'EEI<sup>1</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 immédiat, 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>1</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 de 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 de 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 de changement* est entièrement compatible avec le Groupe de travail *ad hoc* sur le changement de culture dans l'organisation. Le concept d'Équipe de 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 de changement**

L'Équipe de 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 de changement**

Nous recommandons que la composition de l'Équipe de 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 de 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 de 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 de 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 de 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 de 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 de 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 de 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 de changement

Le processus de sélection de l'Équipe de changement est crucial. La décision finale sur les rôles et la composition de l'Équipe de 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 de changement soit formée par la haute direction sur la base d'un processus consultatif comprenant :



- . une consultation informelle avec toutes les parties prenantes<sup>2</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'organisation 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 de changement**

La première catégorie englobe l'Équipe de 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 de changement. Les membres de l'Équipe de 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 ;

---

<sup>2</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.



- . 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.

**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 de changement : coûts de personnel, services de consultants<sup>3</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 de 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 numéro 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 de 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 de changement ainsi que les nombreux groupes consultatifs du siège et des bureaux décentralisés).

Piers Campbell  
MANNET  
Genève  
23 avril 2008

---

<sup>3</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 de 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 M. 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 « soit 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.*

