



FONDS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL  
POUR INVESTIR DANS NOTRE PLANÈTE

GEF/C.42/10  
25 mai 2012

---

Réunion du Conseil du FEM  
5-7 juin 2012  
Washington

Point 17 de l'ordre du jour

## **Rapport du Comité de sélection et d'évaluation sur la sélection du directeur général et président du FEM**

## **Décision recommandée au Conseil**

Ayant examiné le document GEF/C.42/10, intitulé *Rapport du Comité de sélection et d'évaluation sur la sélection du directeur général et président du FEM*, le Conseil prend note de la recommandation, par le Comité, de trois candidats classés par ordre de préférence, pour étude et décision finales. Il s'agit de :

1. Mme. Ishii Naoko
2. Mr. Jules Kortenhorst
3. Mr. Ajay Mathur

## Table des matières

I.	Résumé.....	1
II.	Motifs de la recommandation du Comité.....	2
	Justification du choix des candidats de la liste définitive .....	2
	Justification du classement des trois candidats.....	3
III.	Informations générales sur la nomination et la durée du mandat du DG et président du FEM .....	5
IV.	Approche globale du processus de sélection.....	6
	Nature de l'assistance fournie par l'agence de recrutement de cadres .....	7
	Étapes du processus de recherche.....	8
	Entretiens avec les candidats .....	9
	Consultations avec les membres du Conseil.....	9
V.	Sélection des candidats .....	10
	Recherche et présentation générale des candidats .....	10
	Analyse des candidatures.....	11
	Établissement de la liste initiale .....	12
	Établissement de la longue liste.....	13
	Établissement de la liste restreinte.....	13
	Sélection des candidats retenus sur la liste définitive.....	14
VI.	Recommandation du Comité au Conseil : .....	15
VII.	Enseignements tirés .....	16
<b>Liste des figures</b>		
	Figure 1 : Aperçu de la diversité de la réserve de candidats .....	12
	Figure 2 : Aperçu de la diversité de la liste initiale.....	12
	Figure 3 : Aperçu de la diversité de la longue liste.....	13
	Figure 4: Aperçu de la diversité de la liste restreinte .....	14
<b>Liste des annexes</b>		
	Annexe 1 : Processus de nomination du directeur général et président du FEM .....	17
	Annexe 2 : Budget .....	18
	Annexe 3 : Mandat du directeur général et président du FEM .....	19
	Annexe 4 : Cahier des charges du cabinet de recrutement de cadres.....	22
	Annexe 5 : Plan de travail du Comité de sélection et d'évaluation.....	25
	Annexe 6 : Précisions concernant le mandat du directeur général et président du Fonds pour l'environnement mondial .....	27
	Annexe 7 : Critères de sélection .....	33

## I. Résumé

1. En juin 2009, le Conseil a créé le Comité de sélection et d'évaluation (le Comité)<sup>1</sup> chargé de superviser la procédure de nomination du directeur général et président du FEM, et lui a par conséquent demandé de « recommander trois candidats au Conseil, par ordre de préférence, pour étude et décision finales »<sup>2</sup>

2. Anticipant sur la fin du mandat de la directrice générale et présidente en exercice, en mai 2011, le Conseil a autorisé le Comité à revoir le cahier des charges du cabinet de recrutement de cadres en tenant compte des observations du Conseil, et de retenir un cabinet avant la réunion du Conseil de novembre 2011<sup>3</sup>.

3. En novembre 2011<sup>4</sup>, après avoir approuvé la version révisée du mandat du directeur général et président du FEM<sup>5</sup> et le cahier des charges du cabinet de recrutement de cadres<sup>6</sup>, le Conseil a officiellement lancé le processus de recrutement du nouveau directeur général et président, en application de sa décision de juin 2009<sup>7</sup>. Le Conseil a en outre demandé au Comité de lui rendre compte, à sa réunion de juin 2012, de l'état d'avancement du processus de sélection du nouveau directeur général et président.

4. Le Comité s'est acquitté de la mission qui lui a été confiée par le Conseil<sup>8</sup> et lui présente trois candidats, par ordre de préférence, pour étude et décision finales. Il s'agit de :

- 1) Naoko **Ishii**
- 2) Jules **Kortenhorst**
- 3) Ajay **Mathur**

5. Le classement recommandé par le Comité est fondé sur les points forts des candidats au regard d'un ensemble de critères tirés du document intitulé *Précisions concernant le mandat du directeur général et président du FEM*<sup>9</sup>. Ce document a été préparé par le Comité en vue de concrétiser le mandat du directeur général et président du FEM.

---

<sup>1</sup> Le Comité de sélection et d'évaluation est composé de six membres du Conseil, dont trois des participants contributeurs et trois des participants bénéficiaires.

<sup>2</sup> Document GEF/C.35/9/Rev.2 intitulé *Recommandations applicables aux modalités de nomination, de reconduction et d'évaluation de la performance pour certains postes*. Processus de sélection ci-joint en annexe 1.

<sup>3</sup> Document GEF/C.40/15, *Preparing to Launch an Executive Search for the GEF CEO/Chairperson* (Préparation du lancement de la recherche du nouveau directeur général et président du FEM)

<sup>4</sup> Document GEF/C.41/CRP.01 intitulé *Process of Selection of GEF CEO/Chairperson* (Processus de sélection du directeur général et président du FEM)

<sup>5</sup> Ci-joint en annexe 3.

<sup>6</sup> Ci-joint en annexe 4.

<sup>7</sup> Document GEF/C.35/9/Rev.2 intitulé *Recommandations applicables aux modalités de nomination, de reconduction et d'évaluation de la performance pour certains postes*.

<sup>8</sup> Document GEF/C.35/9/Rev.2 intitulé *Recommandations applicables aux modalités de nomination, de reconduction et d'évaluation de la performance pour certains postes*.

<sup>9</sup> Ci-joint en annexe 6.

6. La synthèse et les motifs du travail du Comité qui a débouché sur la recommandation ci-dessus sont exposés dans le présent document. On y trouve des informations générales sur les conditions de nomination du directeur général et président, et une description de la procédure appliquée dans le cadre de la sélection du nouveau DG et président du FEM. Les principales étapes suivies par le Comité y sont également présentées, y compris la sélection et la participation d'un cabinet indépendant de recrutement de cadres qui a aidé à publier l'avis de vacance, à rechercher et examiner les candidats, et à en dresser une liste restreinte. Le document présente également une synthèse des consultations menées par les membres du Comité auprès des membres du Conseil et d'autres acteurs clés à différents stades du processus de sélection.

7. Le Comité a transmis le document à tous les membres du Conseil le 25 mai 2012, suffisamment de temps avant la réunion du Conseil de juin afin permettre à l'ensemble de ses membres d'examiner en toute connaissance de cause la recommandation formulée par le Comité à ladite réunion.

## II. Motifs de la recommandation du Comité

### Justification du choix des candidats de la liste définitive

8. Mme Naoko **Ishii**, M. Jules **Kortenhorst** et M. Ajay **Mathur** se sont distingués dans le processus de sélection comme étant les trois candidats les plus solides qui ont fait montre de l'ensemble des compétences, aptitudes et qualifications requises à ce poste. Ils se sont démarqués sur une liste de 37 postulants dont les candidatures ont été jugées dignes d'attention. Chacun d'entre eux avait plusieurs points forts, justifiant d'une longue expérience appréciable à des postes de direction dans les secteurs public et/ou privé, et d'une grande expérience du développement international et des initiatives sur l'environnement mondial.

9. Les trois candidats ont chacun un large socle de compétences et une vision qui traduit une profonde connaissance du FEM et une stratégie bien avisée pour son orientation future. En outre, pendant les entretiens<sup>10</sup>, chacun des candidats a fait preuve d'un certain sens du commandement, de l'engagement et de la capacité à négocier et à bâtir diverses coalitions, ainsi qu'à gérer efficacement les relations entre les différents acteurs de l'appareil du FEM.

10. Il ne fait aucun doute que chacun de ces candidats est qualifié pour diriger le FEM et serait en mesure de renforcer la coopération avec les Entités du FEM et d'autres acteurs concernés. Chacun des candidats a montré qu'il avait une bonne connaissance et une bonne compréhension des contraintes qui pèsent sur les pays donateurs et bénéficiaires. Ils ont également le sens de la déontologie, l'expérience internationale et les aptitudes communicationnelles nécessaires pour réussir à un tel poste.

11. Forte d'une riche carrière, Mme Naoko **Ishii** a représenté le Gouvernement japonais aux négociations sur le changement climatique sur le plan international ces deux dernières années. Elle a un solide parcours jalonné de succès au sein d'organisations importantes et justifie tant

---

<sup>10</sup> Les entretiens avec les trois finalistes ont été menés à Paris le 23 mai 2012.

d'une vaste expérience de la collaboration avec des équipes à dimension mondiale que de compétences en matière d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies sur le terrain suivant des approches innovantes. Mme Ishii est connue dans les réseaux qui travaillent sur le développement économique et dans ceux qui s'intéressent aux questions environnementales et sociales. Son expérience en matière de gestion financière se rapporte au rôle qu'elle a joué dans le cadre de l'appui à la négociation de la reconstitution des ressources de l'Association internationale de développement et du Fonds asiatique de développement, et à sa qualité de représentante du Gouvernement japonais aux discussions sur le financement de la protection de l'environnement au niveau mondial. Elle a une expérience pratique de l'administration des projets du FEM. Lors des entretiens, Mme Ishii s'exprimait très bien, de manière agréable, et avec assurance.

12. M. Jules **Kortenhorst** a montré, tout au long de sa carrière, qu'il était capable d'influer sur les prises de décisions. Il a de solides connaissances dans le domaine de la finance et des affaires, auxquelles s'ajoute une expérience du cadre législatif et des ONG. M. Kortenhorst a une grande expérience de dirigeant dans le secteur privé. Il a également été directeur général de la Fondation européenne pour le climat, l'une des plus grandes organisations philanthropiques en Europe, et il jouit d'une bonne réputation en matière de collecte de fonds. M. Kortenhorst a une bonne connaissance des finances et de la gestion budgétaire. Ayant des connaissances générales dans les domaines de l'industrie, de la politique et de la sensibilisation et la mobilisation, M. Kortenhorst s'est forgé un style de communication très efficace pour faire avancer un programme. Lors des entretiens, il a affiché des qualités de chef impressionnantes, et a fait preuve d'humour et de charisme.

13. M. Ajay **Mathur** a fait ses preuves en qualité de dirigeant dans le secteur public, plus récemment au poste de directeur général du Bureau de la maîtrise de l'énergie de l'Inde. Avant cela, il était chef d'équipe pour le changement climatique à la Banque mondiale. M. Mathur a été le négociateur en chef de l'Inde sur le développement et le transfert des technologies, et a été un négociateur crucial dans le cadre de la mise en place du Mécanisme technologique de la Convention-cadre des Nations sur les changements climatiques. M. Mathur est un professionnel accompli qui a une grande expérience de la mobilisation des fonds et de la gestion, ainsi que du secteur privé. Il s'est forgé une bonne réputation dans les réseaux axés sur le développement économique et l'environnement, tant au niveau national qu'international. M. Mathur bénéficie d'une grande estime pour sa capacité à mobiliser des capitaux. Au regard de son expérience dans les secteurs public et privé, M. Mathur peut très bien gérer des acteurs divers et les rassembler autour d'objectifs communs. Pendant les entretiens, il s'est révélé plein d'énergie, sûr de lui et aimable.

### **Justification du classement des trois candidats**

14. Le premier choix du Comité parmi les trois candidats s'est porté sur Mme Ishii Naoko pour le poste de directeur général et président du FEM. Si les trois candidats se valent lorsqu'on les évalue à l'aune de la plupart des principales compétences et aptitudes requises pour le poste, elle apporte, comme plus, les qualités, aptitudes et compétences particulières suivantes :

- a) Une formulation claire de la manière dont le rôle futur de l'institution devrait continuer d'évoluer pour rester la principale source de financement des mesures visant à améliorer l'état environnemental de la planète. Le Comité a été particulièrement impressionné par sa très bonne connaissance des différents défis auxquels le FEM est confronté dans le contexte d'une architecture du financement de la protection de l'environnement qui est de plus en plus complexe. Elle a appelé l'attention sur la nécessité pour le FEM de bien se positionner et d'être le plus efficace dans un environnement concurrentiel sur le plan des ressources ;
- b) Une connaissance plus approfondie et une parfaite maîtrise de l'ensemble des institutions et des acteurs avec lesquels le FEM collabore, ainsi qu'une collaboration de longue date avec eux. Elle était très bien préparée sur toutes les questions de fond et avait une parfaite maîtrise de la mission du FEM. L'approche de Mme Ishii face à ces questions témoigne de ses solides aptitudes en ce qui concerne la réflexion stratégique et la résolution des problèmes, à commencer par l'accent qu'elle met sur l'inclusion de tous les acteurs concernés ;
- c) Une capacité avérée à mobiliser des fonds comme en témoignent le rôle de premier qu'elle a joué et la capacité dont elle a fait preuve pour mobiliser les parties prenantes à la récente reconstitution des ressources du Fonds asiatique de développement. Il s'agit là d'un atout majeur pour le succès de la sixième reconstitution des ressources du FEM ;
- d) Une meilleure compréhension du lien entre le FEM et les instances des différentes Conventions, et notamment de la nécessité de traduire dans les faits les directives qu'il reçoit. Mme Ishii a conscience de l'importance d'une collaboration permanente et constructive entre le FEM et les Conférences des parties ;
- e) Un style de commandement axé sur la collaboration et l'inclusion. La diplomatie douce qui fait son style laisse entrevoir une directrice qui cherchera à établir le consensus entre différents groupes d'intérêt et à bien gérer les rapports entre les acteurs concernés. Il se dégage de sa carrière des exemples probants, notamment au sein de la Banque mondiale et en sa qualité de représentante de son gouvernement à diverses négociations, qui montrent qu'elle est une dirigeante portée vers le consensus, indiquée pour faciliter des relations constructives avec les acteurs du FEM, à commencer par les Entités d'exécution. La recherche d'un équilibre entre les fonctions et attributions des différents acteurs dans une institution constituée en réseau comme le FEM est un élément essentiel à son succès. Ces qualités de chef font d'elle, aux yeux du Comité, le meilleur choix pour faciliter le travail du Conseil du FEM et prendre la direction du Fonds.

15. Mr. Jules Kortenhorst vient en deuxième position. Il a fait preuve des qualités, aptitudes et compétences suivantes :

- a) Un style de commandement responsabilisant et aimable. Fort de son expérience entrepreneuriale, il a impressionné le Comité avec des formules innovantes pour motiver son équipe et renforcer les liens entre parties prenantes.
- b) Un très bon sens de la planification et une approche orientée vers l'action. Il a montré qu'il accordait une attention particulière au processus comme élément important pour résoudre les problèmes et progresser, y compris dans l'environnement politique international où le FEM évolue.
- c) Des qualités de communicateur exceptionnellement clair et attachant. Ayant des connaissances générales dans les domaines de l'industrie, de la politique et du secteur des organismes à but non lucratif, il a développé un style de communication efficace, attachant et accessible pour des groupes d'intérêt multiples.

16. Mr. Ajay Mathur était énergique et convaincant lors de l'entretien. Il a affiché un style de commandement marqué par le désir de responsabiliser les personnes et de rechercher le consensus autour des questions délicates qui se posent au FEM. Il a fait bonne impression, faisant valoir des points de vue innovants concernant les questions de l'accès direct, de la collaboration avec le secteur privé, et de la dynamique entre donateurs et bénéficiaires au sein du FEM. Enfin, il a souligné l'importance de maintenir des relations constructives au sein du réseau du FEM.

### III. Informations générales sur la nomination et la durée du mandat du directeur général et président du FEM

17. En mai 2010, l'Assemblée a modifié l'Instrument du FEM (ci-après désigné l'« Instrument ») dans ses dispositions concernant la procédure de nomination et la durée du mandat et du directeur général et président du FEM. La modification stipule que : « Le Directeur général est nommé pour un mandat à plein temps de quatre ans par le Conseil. Le Conseil peut reconduire le Directeur général dans ses fonctions pour un nouveau mandat de quatre ans. »

18. Le paragraphe 21 de l'Instrument n'énonçant pas une procédure complète pour la nomination et le renouvellement du mandat du directeur général et président du FEM, à sa réunion de juin 2009, le Conseil a adopté une procédure à cet effet<sup>11</sup>. Les étapes décrites, dont l'assistance d'un cabinet indépendant de recrutement de cadres et la consultation des membres du Conseil et d'autres acteurs clés, témoignent de l'attachement du Conseil à un processus transparent qui ne fait pas d'exclus.

19. À sa réunion de juin 2011, le Conseil a pris note de la date d'expiration du mandat de la directrice générale et présidente en exercice du FEM, fixée au 31 juillet 2012. Dans ce contexte,

---

<sup>11</sup> Ci-joint en annexe 1.



il a examiné les modalités de sélection du nouveau directeur général et président du FEM à sa réunion de juin 2012.

#### IV.Approche globale du processus de sélection

20. Les travaux du Comité se sont déroulés par conférences téléphoniques et visiophoniques et dans le cadre de réunions physiques, suivant le plan de travail<sup>12</sup> soumis au Conseil à sa réunion de novembre 2011. Les activités et le calendrier définis correspondent aux principales étapes indiquées dans le processus de sélection approuvé.

21. D'une manière générale, le travail du Comité consistait à :

- a) sélectionner une agence indépendante de recrutement de cadres, Egon Zehnder International (EZI) dans le cas d'espèce, qui apporte son expertise à l'analyse et la sélection des candidatures, et définir les modalités de travail de l'agence, ainsi que les principes de collaboration avec celle-ci ;
- b) établir un plan de travail par étapes prévoyant cinq réunions formelles sur six mois, combinées à des discussions informelles entre lesdites réunions, des communications électroniques et des consultations informelles régulières, ainsi que des entretiens directs et par visioconférence avec les candidats ;
- c) informer régulièrement les membres du Conseil de l'état d'avancement du processus de sélection par courrier ;
- d) organiser deux cycles de consultations avec les membres du Conseil.

22. Le Comité a pris toutes ses décisions par consensus, en tenant compte des conseils professionnels et du soutien considérable fournis par l'agence de recrutement, ainsi que des résultats de l'analyse de toutes les candidatures – aussi bien celles envoyées en réponse à l'avis de vacance de poste publié dans les médias que celles retenues par l'agence comme remplissant les critères de sélection – et des informations recueillies des consultations avec les membres du Conseil et les trois Agents d'exécution du FEM.

23. Le travail du Comité a été facilité par le Secrétariat du FEM et le Département des ressources humaines de la Banque mondiale, qui a administré les dispositions contractuelles nécessaires, sur la base d'un budget approuvé par le Conseil à sa réunion de novembre 2011<sup>13</sup>.

24. En novembre 2011, au moment du lancement de la recherche, le Comité était composé de trois représentants de participants contributeurs – États-Unis, Allemagne et Suisse – et trois représentants de participants bénéficiaires – Mexique, Éthiopie et Fédération de Russie. Le processus de recherche était piloté par le représentant du Mexique – participant bénéficiaire – qui assurait la présidence du Comité. Durant le processus de sélection, le Comité a été réorganisé à deux reprises pour des raisons échappant à son contrôle :

---

<sup>12</sup> Ci-joint en annexe 5.

<sup>13</sup> Ci-joint en annexe 2.

- a) Premièrement, le membre représentant la Suisse a décidé de se retirer pour éviter un conflit d'intérêts supposé, qui aurait pu naître au cours de la réunion du Comité prévue le 9 février 2012 durant laquelle devait être établie la longue liste d'une dizaine de candidats retenus pour un examen approfondi. Cette décision a été prise conformément aux dispositions sur les conflits d'intérêts que l'on peut retrouver dans le cahier des charges de l'agence de recrutement. Le membre démissionnaire a donc été remplacé par le représentant d'un participant contribuant, à savoir la Finlande ;
- b) Deuxièmement, en avril 2012, le Secrétariat a été informé des récents changements survenus dans la représentation du Mexique au Conseil. Le membre représentant le Mexique ne siégeant plus au Conseil, et a dû se retirer du Comité. Conformément à la pratique actuelle, un nouveau représentant de participants bénéficiaires – l'Argentine – a été invité à le remplacer ;
- c) Enfin, le Comité a désigné par consensus le membre représentant l'Allemagne comme son nouveau président.

### **Nature de l'assistance fournie par l'agence de recrutement de cadres**

25. L'agence indépendante de recrutement de cadres, Egon Zehnder International (EZI), a été retenue pour accompagner le processus de sélection sur la base d'un cahier des charges approuvé par le Conseil. Le choix d'EZI a été annoncé à la réunion du Conseil de novembre 2011 pendant la présentation du rapport du Comité sur les modalités de sélection de l'agence de recrutement. Les représentants d'EZI ont eu leur première séance de travail avec le Comité le 8 novembre 2011, au début du processus de recherche. La stratégie de l'agence a été examinée, tout comme les résultats attendus et le calendrier de ses activités. La réunion s'est terminée sur un accord portant sur les modalités de collaboration entre le Comité et EZI. En conséquence, EZI a pleinement participé à toutes les réunions du Comité, lui apportant une assistance technique et veillant au respect des normes de sélection. Elle a aidé à analyser et évaluer toutes les candidatures reçues.

26. Les principes généraux qui ont sous-tendu le travail d'EZI à l'appui du Comité ont été définis dès le début du processus. Il a été décidé que seule l'équipe de l'agence devait communiquer officiellement avec les candidats tout au long du processus. Par conséquent, EZI était chargée d'informer les candidats s'ils étaient retenus ou non pour la suite du processus, notamment sur la liste préliminaire, la longue liste, la liste restreinte et la liste définitive.

27. Le Comité a préparé un document intitulé *Précisions concernant le mandat du directeur général et président du FEM*<sup>14</sup> pour aider les candidats potentiels à mieux comprendre la nature du poste et les aptitudes requises. Ce document énonçait également les critères<sup>15</sup> utilisés par le Comité pour l'évaluation rigoureuse des candidatures, à savoir :

---

<sup>14</sup> Ci-joint en annexe 6. Le président du Comité a transmis la version intégrale de la description de poste au Conseil.

<sup>15</sup> Ci-joint en annexe 7.

- a) **Qualités de chef :** aptitude du titulaire du poste à orienter, encadrer et constituer des équipes efficaces sous sa supervision immédiate. Il s'agit d'assurer le leadership dans des équipes de projet intersectorielles, interinstitutionnelles ou virtuelles, ou à des fonctions hiérarchiques ou d'encadrement du personnel conventionnelles. Pour ce critère, nous nous sommes intéressés à la manière dont le dirigeant voit les autres individus, sa position sur la délégation des pouvoirs et sa gestion des résultats. Et nous nous sommes particulièrement appesantis sur sa capacité à entretenir des rapports de supérieur à subordonné, et à communiquer ;
- b) **Stratégie et vision :** aptitude du titulaire du poste à penser au long terme, dans une démarche interactive et au-delà de sa sphère de compétence. Ce critère tient compte d'un certain nombre de facteurs intégrés – connaissance du secteur d'activité (avoir une vision large du secteur et du milieu dans lequel on opère et les analyser sous diverses perspectives), assimilation de l'information (l'exprimer simplement d'une manière permettant d'expliquer des idées complexes par le biais d'un ensemble de principes), et planification d'actions pragmatiques (énoncer un simple concept pour expliquer comment l'organisation doit traiter une question, avec suffisamment de détails pour que ce concept puisse imposer une révision des plans d'action). Au-delà de la capacité à formuler et exécuter des stratégies complexes, le titulaire du poste doit aussi pouvoir animer un groupe et travailler en équipe en vue de la mise en œuvre des stratégies ;
- c) **Complexité organisationnelle et multiculturalisme :** aptitude du titulaire du poste à développer les capacités de l'organisation à long terme et à trouver de la satisfaction à collaborer avec les autres et à les influencer. Sous ce critère, nous voulions particulièrement savoir si les candidats avaient de l'expérience dans la formation de coalitions avec des gouvernements, la société civile et des organismes d'aide multilatérale, et s'ils savaient organiser les relations entre différentes parties prenantes, dont des conseils d'administration. Nous cherchions à savoir dans quelle mesure les candidats collaborent activement avec d'autres parties, les encouragent à travailler avec eux, ou même favorisent les synergies entre d'autres parties, créant ainsi une culture de collaboration au sein de l'organisation ;
- d) **Maîtrise de la gestion financière :** administration des activités de collecte de fonds, gestion budgétaire, planification financière et suivi des projets en rendant compte des résultats et des performances, amélioration de l'efficacité des opérations et connaissance du fonctionnement des fonds.

## Étapes du processus de recherche

28. Suivant le cahier des charges, le Comité a appliqué une méthode de tri progressif pour réduire le nombre de candidats potentiels à une liste définitive de trois noms à soumettre au Conseil par ordre de préférence. Comme il est indiqué ci-dessous, les groupes suivants ont été établis :

- a) **Réserve de candidats** : tous les postulants et tous les candidats sélectionnés par EZI à partir de ses contacts – soit 133 candidats au total – à soumettre éventuellement à l'examen du Comité ;
- b) **Liste préliminaire** : 37 candidats jugés dignes d'un examen approfondi du Comité sur la base des critères définis dans la description de poste ;
- c) **Longue liste** : 11 candidats jugés dignes d'un examen plus approfondi et qui ont fait l'objet de la première série de consultations avec les membres du Conseil ;
- d) **Liste restreinte** : six candidats jugés dignes d'un examen encore plus approfondi, qui ont été interrogés (par visioconférence) par le Comité et ont fait l'objet de la deuxième série de consultations avec les membres du Conseil, à laquelle ont aussi participé la Banque mondiale, le PNUE et le PNUD ;
- e) **Liste définitive** : groupe de trois candidats présentés à l'examen du Conseil. Le Comité a eu des entretiens directs avec ces candidats et les a classés par ordre de préférence conformément au cahier des charges établi pour le processus de sélection.

### **Entretiens avec les candidats**

29. Le Comité a eu deux séries d'entretiens avec les candidats, qui étaient importantes pour le processus de sélection.

30. La première série d'entretiens avec les candidats retenus sur la liste restreinte a été organisée les 28 et 29 mars 2012. Chaque candidat a été interrogé par visioconférence pendant une heure, en présence d'un représentant d'EZI et d'un consultant du Département des ressources humaines de la Banque mondiale, pour s'assurer du respect des normes applicables en la matière.

31. La deuxième et dernière série d'entretiens s'est tenue le 23 mai 2012, pour un examen plus approfondi des candidatures retenues sur la liste définitive. Il s'agissait d'entretiens directs d'environ une heure avec chaque candidat. Les membres du Comité ont posé à chacun des questions d'approfondissement particulières. Les réponses des candidats ont permis d'obtenir des informations supplémentaires en rapport avec les principaux critères de sélection qui ont guidé le Comité dans sa décision.

### **Consultations avec les membres du Conseil**

32. Tout au long du processus de recherche, le Comité a étroitement associé et consulté les membres du Conseil, en s'assurant que des informations pertinentes leur soient fournies. Il a pris grand soin de communiquer et d'engager des consultations détaillées en tenant compte aussi bien du besoin d'inclusion et de transparence que de la nécessité de respecter le calendrier fixé dans son plan de travail.

33. Le 17 novembre 2011, le président du Comité a informé tous les membres et membres suppléants du Conseil et tous les points focaux techniques de la date de lancement officiel du processus de sélection et du choix porté sur EZI. Il les a invités à diffuser l'avis de vacance de poste aussi largement que possible pour encourager les personnes qualifiées à faire acte de candidature. Ce faisant, le Comité cherchait à s'assurer à travers les membres du Conseil et du réseau du FEM tout entier que toutes les voies étaient explorées pour trouver des candidats potentiels de qualité.

34. Le Comité a tenu deux séries de consultations avec le Conseil (par téléphone et par visioconférence). La première a été organisée du 10 février au 9 mars 2012, après l'établissement de la longue liste de candidats et, la deuxième, du 12 avril au 4 mai 2012, après l'établissement de la liste restreinte et le premier cycle d'entretiens. Avant chaque série de consultations, le président du Comité transmettait à chaque membre du Conseil une brève note de présentation préparée par EZI comprenant le nom et le portrait des candidats, y compris leur parcours scolaire et professionnel. Ce document était transmis en même temps qu'un rapport sur l'état d'avancement du travail du Comité. Les consultations ont permis aux membres du Comité d'informer le Conseil de l'évolution de la recherche et de lui donner des précisions sur toute question/préoccupation en rapport avec la liste et les portraits des candidats qui ont été fournis.

35. Les membres du Comité se sont réparti la tâche de contacter différents membres du Conseil. De nombreux membres du Conseil exposaient leurs vues au membre du Comité qui les consultait et, au terme de chaque consultation, chaque membre du Comité faisait un compte rendu au Comité plénier. Le Comité a tenu compte des informations recueillies durant ces consultations dans ses décisions.

## V. Sélection des candidats

### Recherche et présentation générale des candidats

36. L'agence Egon Zehnder International (EZI) a fait preuve de la diligence nécessaire en sélectionnant autant de candidats qualifiés que possible dans le monde entier. Elle a aussi permis de préserver l'intégrité du processus en s'assurant que tous les candidats soient triés et évalués selon les mêmes procédures et critères retenus. La stratégie de l'agence consistait à étudier les candidatures déposées en réponse à l'avis de vacance de poste publié dans *The Economist* et sur le site web du FEM, en effectuant parallèlement une recherche systématique de candidats potentiels supplémentaires par ses propres moyens. L'avis de vacance a aussi été envoyé aux membres et membres suppléants du Conseil et aux points focaux du FEM.

37. Le Comité a dressé la liste définitive par ordre de préférence qu'il a recommandée au Conseil à la suite d'un processus de sélection qui a nécessité l'analyse et l'évaluation approfondies de toutes les candidatures. Il a d'abord établi une liste préliminaire, qu'il a successivement ramenée à une longue liste, puis à une liste restreinte, pour enfin parvenir à une liste définitive.

38. D'un point de vue opérationnel, la recherche a commencé par le recensement de candidats potentiels par divers médias :

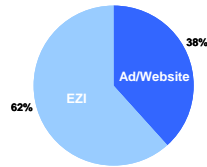
- a) Avis de vacance du poste de directeur général et président du FEM placé sur le site web du FEM le 14 novembre 2011 ;
- b) Information transmise à travers le Conseil du FEM le 17 novembre 2011 par le président du Comité à tous les membres et membres suppléants du Conseil et à tous les points focaux techniques et politiques, les invitant à diffuser cette information aussi largement que possible en vue d'encourager les personnes qualifiées à faire acte de candidature ;
- c) Publication de l'avis de vacance dans *The Economist* – supports imprimé et électronique – le 28 novembre 2011 ;
- d) Moyens de recherche propres d'EZI.

39. EZI a fait l'effort supplémentaire de s'assurer que la recherche soit étendue à toutes les régions du monde, en ciblant particulièrement de hauts cadres ayant une expérience de la conduite des organisations internationales et appartenant au secteur public (administrations, organismes d'aide bilatérale et multilatérale), à la société civile et au secteur privé.

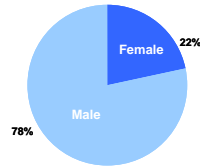
#### **Analyse des candidatures**

40. L'analyse des candidatures a commencé le 15 décembre 2011. Une première réserve de candidatures a été constituée. Avec les candidats potentiels retenus par EZI et les actes de candidature faisant suite aux avis publiés sur le site web du FEM et dans *The Economist* – supports imprimé et électronique – ou sur d'autres médias, une réserve de 133 candidats a été constituée. La figure 1 ci-dessous présente les données caractéristiques de ces candidats.

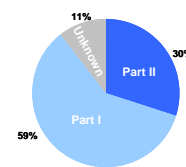
**Figure 1 : Aperçu de la diversité de la réserve de candidats**



Dans la réserve de 133 candidats, 51 (38 %) ont répondu aux avis publiés et 82 (62 %) ont été retenus à partir des contacts d'EZI



Dans la réserve de 133 candidats, 29 (22 %) étaient des femmes et 104 (78 %) des hommes



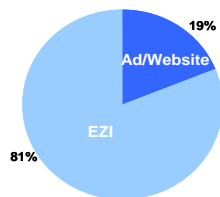
Dans la réserve de 133 candidats, 79 (59 %) étaient ressortissants de participants donateurs, 40 (30 %) de participants bénéficiaires et 14 (11 %) d'origine inconnue

## Établissement de la liste initiale

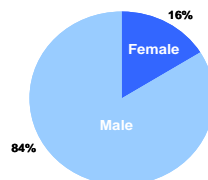
41. Sur la base des informations rassemblées par EZI, le Comité a dressé une liste initiale de 37 candidats, qu'il a soumis à un examen approfondi.

42. La figure 2 ci-dessous donne les caractéristiques des candidats retenus sur la liste initiale :

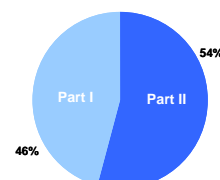
**Figure 2 : Aperçu de la diversité de la liste initiale**



Sur les 37 candidats de la liste préliminaire, 7 (19 %) ont répondu à l'avis publié dans *The Economist* et sur le site web du FEM, et 30 (81 %) ont été sélectionnés par EZI



Sur les 37 candidats de la liste préliminaire, 6 (16 %) étaient des femmes et 31 (84 %) des hommes



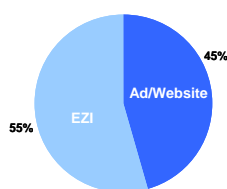
Sur les 37 candidats de la liste préliminaire, 17 (46 %) étaient ressortissants de participants donateurs et 20 (54 %) de participants bénéficiaires

## Établissement de la longue liste

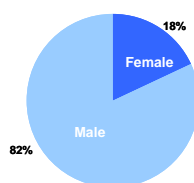
43. Conformément aux instructions reçues du Comité le 10 janvier 2012, EZI a évalué (oralement uniquement) les candidats de la liste initiale. Les 37 candidats ont été évalués aussi bien sur la base d'une référence absolue – les compétences recherchées dans la description de poste – que par rapport aux autres candidats – à leur expérience distinctive. Le Comité a demandé d'utiliser des critères additionnels : étendue de l'expérience en gestion financière/gestion de fonds, aptitude à diriger et influencer les autres, expérience en matière de financement des projets climatiques et d'autres négociations, motivation, etc.

44. Le 9 février 2012, le Comité a dressé une longue liste de 11 candidats, répartis par sexe et par représentation géographique sur la figure 3 ci-dessous.

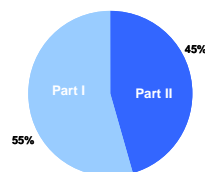
**Figure 3 : Aperçu de la diversité de la longue liste**



Sur les 11 candidats de la longue liste, 5 (45 %) ont répondu à l'avis publié dans *The Economist* et sur le site web du FEM et 6 (55 %) ont été sélectionnés par EZI



Sur les 11 candidats de la longue liste, 2 sont des femmes (18 %) et 9 sont des hommes



Sur les 11 candidats de la longue liste, 6 (55 %) sont ressortissants de participants donateurs et 5 (45 %) de participants bénéficiaires

## Établissement de la liste restreinte

45. Pour obtenir plus de renseignements sur la vision des 11 candidats pour l'avenir du FEM, le Comité leur a demandé de préparer une brève note à ce sujet.

46. La liste et les biographies des 11 personnes retenues pour une évaluation plus approfondie, accompagnées d'un compte rendu du travail du Comité, ont été envoyées aux membres du Conseil en prélude des consultations du 10 février au 2 mars 2012. Dans le cadre de ces consultations, chaque membre du Comité devait discuter par téléphone avec des membres du Conseil qui lui avaient été assignés, pour recueillir leurs observations.

47. À la demande du Comité, l'équipe d'EZI s'est entretenue par visioconférence avec chacun des 11 candidats de la longue liste, ce qui lui a permis de recueillir des informations supplémentaires. Ces informations ont permis au Comité de relever des éléments de différenciation dans l'expérience et les aptitudes de ces candidats.



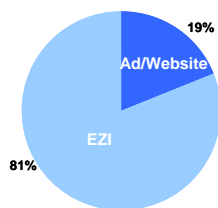
48. Le Comité a dressé la liste restreinte des candidats pendant sa réunion du 12 mars 2012. L'analyse ayant permis de ramener la longue liste à la liste restreinte de six candidats a été faite sur la base de plusieurs critères, notamment :

- a) résultats de l'enquête et l'évaluation plus approfondie réalisées par EZI. Ces résultats ont fait l'objet d'un rapport transmis au Comité pour examen ;
- b) comparaison des 11 candidats ; analyse approfondie des forces et des faiblesses de chaque candidat, sur la base des critères définis dans la description de poste et au regard de la note préparée par chaque candidat sur sa vision de l'avenir du FEM ;
- c) compte-rendu des consultations avec les membres du Conseil. Durant la réunion, chaque membre du Comité a présenté un rapport sur la teneur et les conclusions de ses consultations avec les membres du Conseil qui lui avaient été affectés.

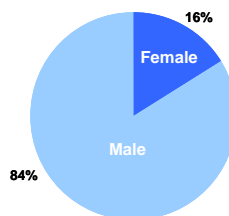
49. Le 26 mars 2012, le président du Comité a transmis à tous les membres du Conseil le nom et la biographie des six candidats retenus dans la liste restreinte qui devaient être interrogés à nouveau.

50. La figure 4 donne une idée de la diversité de ces six candidats.

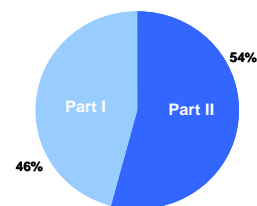
**Figure 4: Aperçu de la diversité de la liste restreinte**



Sur les 6 candidats de la liste restreinte, 3 (50 %) ont répondu à l'avis publié dans *The Economist* et sur le site web du FEM et 3 (50 %) ont été sélectionnés par EZI



Sur les 6 candidats de la liste restreinte, on compte une femme (17 %) et 5 hommes (83 %)



Sur les 6 candidats de la liste restreinte, 4 (67 %) sont ressortissants de participants donateurs et 2 (33 %) de participants bénéficiaires

### **Sélection des candidats retenus sur la liste définitive**

51. Le Comité s'est entretenu par visioconférence avec chacun des six candidats de la liste restreinte les 28 et 29 mars 2012.

52. Entre le 12 avril et le 4 mai 2012, les membres du Comité ont eu des consultations avec les membres du Conseil, ainsi que la Banque mondiale, le PNUE et le PNUD, sur les six candidats de la liste restreinte.

53. Le 8 mai 2012, le Comité a réduit la liste restreinte à une liste définitive de trois candidats. Le choix du Comité a été guidé par la performance des candidats durant les entretiens par rapport aux critères définis dans la description de poste, les informations recueillies des consultations et l'analyse approfondie des dossiers de candidature réalisée au préalable.

54. Le président du Comité a envoyé les noms des trois candidats retenus sur la liste définitive au Conseil le 9 mai 2012. Dans son message, il indiquait que le Comité avait sélectionné les candidats qui avaient obtenu les meilleurs résultats à la suite de l'évaluation faite sur la base des critères définis dans la description de poste, et que le travail du Comité se poursuivrait jusqu'à la fin du mois de mai 2012, au moment il classerait les candidats par ordre de préférence après les avoir interrogés.

55. Le 23 mai 2012, le Comité s'est entretenu directement avec les trois derniers candidats pour finaliser le processus et déterminer leur classement par ordre de préférence.

56. Le Comité a interrogé les candidats de manière plus approfondie sur leur aptitude à diriger, leur vision stratégique et leur connaissance du FEM, particulièrement le rôle du FEM à l'égard des Conventions. Entre autres, il les a questionnés en profondeur sur leur capacité à obtenir le consensus sur des sujets à controverse, en demandant des exemples spécifiques ; sur leur opinion sur la collaboration entre le FEM et le secteur privé et la société civile ; sur la question de l'accès direct et du renforcement des capacités, de l'amélioration de la gestion du cycle des projets et leur financement.

## VI. Recommandation du Comité au Conseil :

57. S'acquittant de son mandat énoncé dans le document du Conseil GEF/C.35/9/Rev.2 intitulé *Recommandations applicables aux modalités de nomination, de reconduction et d'évaluation de la performance pour certains postes*, le Comité de sélection et d'évaluation recommande les trois candidats suivants, par ordre de préférence, pour étude et décision finales du Conseil.

1. Mme Ishii Naoko
2. Mr. Jules Kortenhorst
3. Mr. Ajay Mathur

58. Rappelant l'usage au FEM qui consiste à nommer le DG par consensus, le Comité invite le Conseil à perpétuer cette tradition.

## VII. Enseignements tirés

59. Le Comité a jugé précieuse la participation pleine et entière d'un cabinet de recrutement de cadres. Celui-ci a en effet permis d'enrichir la réserve de candidats grâce à ses contacts, de mener un processus d'évaluation rigoureux, de maintenir une communication professionnelle avec les candidats, d'obtenir des informations fort utiles au moyen de son réseau de références, et d'observer les normes applicables. Le Comité recommande d'utiliser à l'avenir les services d'un cabinet de recrutement de cadres pour le recrutement du directeur général et président du FEM.

60. Le Comité a noté un grand intérêt et de l'engagement de la part des membres du Conseil pendant les deux consultations. Ces dernières ont permis que les vues des membres du Conseil soient pleinement prises en compte dans les décisions du Comité.

61. Le Comité a noté que le fait d'accompagner la publication en ligne et dans les journaux imprimés de l'avis de vacance de la sollicitation directe de candidats potentiels a contribué à la qualité et à la diversité de la réserve de candidats. Le Comité recommande par conséquent l'utilisation de diverses formules de publication de l'avis de vacance.

62. L'élaboration du document intitulé *Précisions concernant le mandat du directeur général et président du FEM* comme moyen de rendre opérationnel le mandat du DG et président du FEM, comme l'a demandé le Conseil au début du processus, s'est avérée extrêmement utile. Elle a en effet permis au Comité de définir des critères de sélection clairs qui ont servi à évaluer les candidats. Un tel outil est donc recommandé pour orienter le processus de sélection du DG et président du FEM à l'avenir.

## **Annexe 1 : Processus de nomination du directeur général et président du FEM**

Étant donné que l'Instrument du FEM n'énonce pas de procédure exhaustive pour la nomination ou le renouvellement du mandat du directeur général et président du FEM, le Conseil a adopté à cet effet la procédure ci-après décrite en juin 2009.

- a) À sa réunion, au moins six avant l'expiration du mandat du directeur général (DG), le Conseil décide : i) soit de reconduire le DG dans ses fonctions, si un autre mandat est permis ; ii) soit de lancer le processus de sélection d'un nouveau DG ;
- b) Si un nouveau DG doit être nommé, le Conseil, à cette même réunion, approuve le mandat du futur titulaire de cette charge, le cahier des charges d'un cabinet-conseil indépendant (agence de recrutement de cadres), et le budget nécessaire à cette fin. Le Comité de sélection et d'évaluation supervisera le processus de recrutement, y compris la procédure d'annonce de la vacance du poste ;
- c) Le Secrétariat sélectionne une agence indépendante de recrutement de cadres sur la base du cahier des charges fourni par le Conseil ;
- d) La vacance du poste est annoncée. Par ailleurs, les membres du Conseil et les pays participants peuvent proposer des candidats directement à l'agence de recrutement.
- e) En consultation avec le Comité de sélection, le cabinet-conseil externe effectue un premier tri pour établir la liste de tous les candidats répondant aux conditions et critères de compétence voulus. Le cabinet-conseil examine toutes les candidatures et recommande celles qui satisfont aux conditions et critères de compétence précisés dans le cahier des charges ;
- f) Le Comité de sélection et d'évaluation établit la liste initiale des candidats présélectionnés (jusqu'à 10 noms) ;
- g) Le Comité de sélection et d'évaluation consulte les membres du Conseil sur la liste initiale des candidats présélectionnés ;
- h) Le Comité de sélection et d'évaluation établit la liste définitive des candidats à rencontrer, s'entretient avec eux et consulte les membres du Conseil ;
- i) À la lumière des résultats des entretiens et des consultations, le Comité de sélection et d'évaluation recommande trois candidats au Conseil, par ordre de préférence, pour étude et décision finales ;
- j) Le Conseil nomme le DG à la réunion qui précède immédiatement l'expiration du mandat du titulaire de cette charge.

## **Annexe 2 : Budget**

Le Conseil a approuvé une somme de 273 000 dollars correspondant aux coûts actuels du recrutement, y compris les frais de déplacement encourus par le cabinet de recrutement et les frais de déplacement associés aux entretiens des candidats finalistes. Cette somme se répartit comme suit :

<b>Contrat</b> du cabinet de recrutement (frais de déplacement compris)	200 000 dollars
<b>Publication de l’avis de vacance de poste</b>	20 000 dollars
<b>Télécommunication</b> (téléconférences audio et vidéo)	10 000 dollars
<b>Frais de déplacement</b> pour les entretiens des candidats finalistes	43 000 dollars
<b>Total</b>	<b>273 000 dollars</b>

## **Annexe 3 : Mandat du directeur général et président du FEM**

### **Présentation du FEM**

1. Le Fonds pour l'environnement mondial est un mécanisme financier multilatéral qui a été établi en 1991 en vue de promouvoir la coopération internationale et de fournir aux pays bénéficiaires, à titre gracieux ou à des conditions libérales, des moyens de financement destinés à couvrir les surcoûts des projets et activités. Ceux-ci visent notamment à soutenir les objectifs et les priorités des instruments multilatéraux sur l'environnement concernant l'appauvrissement de biodiversité, le changement climatique, la dégradation des eaux internationales, la dégradation des sols, l'appauvrissement de la couche d'ozone, et les polluants organiques persistants, dans le cadre du développement durable. L'admission au FEM est ouverte à tous les pays, et l'institution compte actuellement 182 membres.
2. Le FEM est gouverné par un Conseil composé de 32 membres désignés par les groupes de pays membres de l'institution. Une Assemblée de niveau ministériel de l'ensemble des pays membres se réunit tous les quatre ans. Les ressources de la Caisse du FEM sont reconstituées tous les quatre ans.
3. Le FEM est le mécanisme financier désigné de trois conventions internationales, à savoir la Convention des Nations Unies sur la diversité biologique, la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, et la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants. Les ressources du FEM aident également les pays à réaliser les objectifs de la Convention sur la lutte contre la désertification.
4. Depuis sa création en 1991 à titre pilote, le FEM a engagé 9,2 milliards de dollars en aides financières consenties pour plus de 2 700 projets réalisés dans plus de 165 pays en développement ou en transition.
5. Les opérations du FEM sont mises en œuvre grâce à un partenariat établi avec le Programme des Nations Unies pour le développement, le Programme des Nations Unies pour l'environnement et la Banque mondiale.
6. Le FEM bénéficie de l'appui administratif de la Banque mondiale dont il est cependant indépendant sur le plan de son fonctionnement.
7. Dix Entités d'exécution sont principalement responsables de l'exécution des projets du FEM, à savoir : le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), la Banque mondiale (BIRD/IFC), la Banque africaine de développement (BAfD), la Banque asiatique de développement (BAsD), la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), la Banque interaméricaine de développement (BID), le Fonds international de développement agricole (FIDA), et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI).

8. Le Secrétariat du FEM lui-même, considéré à des fins administratives comme une vice-présidence de la Banque mondiale, dispose d'un budget administratif annuel d'environ 20 millions de dollars et d'un personnel constitué d'une centaine de professionnels et agents d'appui administratif.

### **Nature de l'emploi :**

9. Les missions du directeur général et président du FEM sont les suivantes :

- a) Orienter le Conseil dans l'élaboration, l'adoption et l'évaluation des politiques et programmes opérationnels pour les activités financées par le FEM qui correspondent, entre autres, aux objectifs et priorités des conventions et instruments internationaux sur l'environnement ;
- b) Diriger la formulation des grandes orientations stratégiques du FEM et renforcer la collaboration au plus haut niveau avec les pays membres du FEM et ses partenaires ;
- c) Diriger les missions confiées au Secrétariat, notamment :
  - i. appliquer les décisions du Conseil et de l'Assemblée ;
  - ii. mettre en œuvre les politiques opérationnelles ;
  - iii. veiller à la bonne orientation des accords conclus avec les Agents d'exécution ;
  - iv. assurer la coordination avec les secrétariats des autres organismes internationaux concernés ;
- d) Promouvoir la collaboration et la communication avec et entre les Entités d'exécution du FEM, et promouvoir la coopération avec d'autres organismes pour faire avancer les objectifs du FEM.

10. Dans l'accomplissement de ces missions, le DG et président représente le FEM et son Conseil dans les forums mondiaux sur le développement durable et l'environnement, et il dirige les rapports entretenus avec les différents Secrétariats des conventions internationales. Le DG et président rend compte au Conseil de la direction du Secrétariat et de sa performance globale.

### **Critères de sélection**

11. Formation et expérience professionnelles solides, globalement dans le domaine de l'environnement et du développement, y compris une connaissance approfondie et une expérience considérable en matière de résolution des problèmes environnementaux mondiaux, d'instruments multilatéraux sur l'environnement, et d'organisations internationales spécialisées dans l'aide au développement.

12. Capacité de jugement politique avérée et aptitude reconnue sur le plan international à mener une réflexion stratégique qui tienne la route, et autres qualités nécessaires à un leadership efficace dans des structures de gouvernance internationales telles que le Conseil du FEM, ainsi que dans des instances internationales dédiées à l'environnement et au développement durable.

13. Excellentes aptitudes de gestion et de communication pour diriger et gérer le personnel diversifié et multisectoriel du Secrétariat du FEM, gardant à l'esprit l'objectif ultime de la mise en œuvre efficace des programmes.



## **Annexe 4 : Cahier des charges du cabinet de recrutement de cadres**

### **Contexte**

Créé en 1991, le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) est un mécanisme financier multilatéral dont le but est de financer le surcoût convenu des mesures visant à améliorer l'état environnemental de la planète. Le FEM est dirigé par un Conseil composé de 32 membres représentant des groupes de pays, et qui est chargé en fin de compte de nommer le directeur général. Le mandat de l'actuelle directrice générale et présidente du FEM arrive à expiration le 31 juillet 2012. Le Conseil du FEM a autorisé son Comité de sélection et d'évaluation (le Comité) à superviser le processus de recrutement d'un nouveau DG et président et à sélectionner un cabinet de recrutement de cadres pour l'aider tout au long du processus.

### **Qualifications**

- a) Le cabinet de recrutement doit justifier d'une expérience avérée de collaboration avec les organisations internationales, publiques, privées et multilatérales.
- b) Il doit être capable de fournir des conseils sur un processus concurrentiel et transparent de sélection de hauts cadres.
- c) Il doit avoir une bonne connaissance des compétences requises pour diriger une organisation qui œuvre pour un développement écologiquement durable et pour l'aide publique au développement.

### **Activités à mener par le cabinet sous la direction du Comité**

#### **Phase I- Processus d'établissement d'une liste initiale**

- a) Aider à la rédaction de l'avis de vacance de poste.
- b) Organiser et participer à deux réunions de lancement de la recherche des candidats entre le cabinet de recrutement et le Comité (par vidéoconférence).
- c) Veiller à « ratisser large » afin d'attirer les meilleurs candidats possible pour le poste.
- d) Engager des discussions avec divers partenaires du FEM sur le processus de sélection.
- e) Faire de son mieux pour recueillir les actes de candidature, les demandes et les manifestations d'intérêt.
- f) Tout mettre en œuvre et se servir de tous les outils à sa disposition pour identifier d'autres candidats potentiels, notamment en publiant l'avis de vacance de poste dans les médias appropriés et en sollicitant les avis des membres actuels et anciens du Conseil,

des DG du FEM actuels et anciens, et d'autres acteurs sont susceptibles de recommander des candidats.

- g) Examiner toutes les candidatures reçues, les demandes ou les noms transmis par le biais de pays ou d'Entités d'exécution du FEM, ainsi que les personnes recensées grâce aux efforts du cabinet de recrutement.
- h) Identifier les postulants dont les dossiers ne méritent pas un examen approfondi, dresser une liste initiale de 15 à 25 candidats. Réunir, le cas échéant, des renseignements généraux (informations que l'on peut obtenir sans contacter le candidat potentiel) sur les 15 à 25 candidats.

## **Phase II- De la liste initiale à la liste restreinte**

- a) Présenter au Comité la liste de toutes les personnes retenues par le cabinet de recrutement, ainsi que les informations sur les candidats de la liste initiale.
- b) Aider le Comité à dresser une longue liste de candidats (environ 10) qui feront l'objet d'une évaluation approfondie.
- c) Évaluer et jauger de façon informelle tous les candidats de la longue liste, notamment par la vérification de leurs références, par des entretiens téléphoniques, par vidéoconférence ou par des entretiens directs (le cas échéant) et par d'autres moyens.
- d) Aider le Comité à dresser une liste restreinte de 5 ou 6 candidats à évaluer dans le cadre d'un entretien.
- e) Informer formellement tous les candidats ne remplissant pas les conditions voulues ainsi que ceux de la liste restreinte de la décision prise à leur égard, par téléphone, courriel ou courrier classique, selon les cas.

## **Phase III- De la liste restreinte à la liste définitive**

- a) Faciliter les entretiens du Comité avec les candidats de la liste restreinte.
- b) S'entretenir avec les candidats de la liste restreinte et en rendre compte au Comité.
- c) Procéder aux vérifications de références nécessaires et, si le Comité le demande, examiner de manière plus approfondie l'ensemble des candidats de la liste restreinte et lui transmettre des observations verbales et écrites.
- d) Rencontrer les membres du Comité pour discuter des réactions pertinentes concernant les candidats de la liste restreinte. Conseiller le Comité lors de la préparation de la recommandation des candidats au Conseil du FEM.

- e) Informer formellement tous les candidats de la liste initiale ainsi que ceux de la liste restreinte de la décision prise à leur égard, par téléphone, courriel ou courrier classique, selon les cas.

### **Assurance de l'impartialité et de la transparence**

Dans le cadre de sa mission, le cabinet de recrutement doit tenir compte du protocole établi par le Comité pour éviter tout parti pris réel ou apparent. Il peut y avoir parti pris réel ou perçu lorsque les intérêts personnels d'un membre du Comité empiètent ou sont susceptibles d'empiéter de quelque manière que ce soit sur les intérêts du FEM, comme lorsqu'un membre du Comité pose des actes ou a des intérêts qui l'empêchent d'exercer ses fonctions avec objectivité et impartialité, ou lorsqu'un membre du Comité pose intentionnellement des actes qui lui procurent ou sont susceptibles de lui procurer des avantages.

- a) Dans le cadre de l'examen et la sélection des candidats, les membres du Comité devront éviter toute situation donnant lieu à un parti pris avéré ou apparent ou à un avantage personnel.
- b) Tout membre du Comité peut proposer un candidat. Toutes les propositions de candidature doivent être transmises par courriel au cabinet de recrutement pour traitement, avec copie au président et au secrétaire du Comité. Lorsqu'une candidature proposée par un membre du Comité est examinée pendant une réunion du Comité ou entre ses membres, le membre ayant fait la proposition doit le faire savoir aux autres. Pour assurer l'objectivité du processus, l'auteur de la proposition doit garder ses observations jusqu'à ce que les autres membres se soient exprimés.
- c) S'il existe toute autre raison pour laquelle un membre du Comité peut avoir ou sembler avoir un intérêt personnel dans le choix d'un postulant quelconque dont la candidature est examinée, ou peut tirer ou sembler tirer un avantage de ce choix, le membre en question doit le faire savoir aux autres. Pour préserver l'intégrité et l'impartialité du processus, le Comité déterminera la meilleure manière de régler le problème de l'existence potentielle de parti pris réel ou perçu de la part de ses membres, et peut décider, entre autres, que le membre en question garde ses observations jusqu'à ce que les autres aient pris la parole, voire qu'il s'abstienne de participer aux délibérations concernant ce candidat.

### Annexe 5 : Plan de travail du Comité de sélection et d'évaluation

Activités	Dates proposées	Moyen de communication
1. Réunion de prise de contact avec EZI	8 novembre 2011	-
2. Rapport du Comité au Conseil à huis clos	10 novembre 2011	-
3. Examen des candidatures pour le poste de DG du FEM	15 décembre 2011	Pas de téléconférence prévue. Le cabinet EZI fera le point sur les candidatures par courriel.
4. Discussion avec le cabinet EZI au sujet de la liste initiale de candidats	10 janvier 2012	Vidéoconférence
5. Réunion avec le cabinet EZI pour préparer la longue liste de candidats (environ 10)	9 février 2012	Vidéoconférence
6. Consultation avec les membres du Conseil sur la longue liste	Du 10 février 2012 au 9 mars 2012	Les membres du Comité s'entretiennent au téléphone avec chaque membre du Conseil sur la base d'une note de présentation/brève biographie des potentiels candidats envoyée au membre du Conseil avant la date de la consultation.
7. Réunion avec le cabinet EZI pour préparer la liste restreinte de 5 ou 6 candidats	12 mars 2012	Vidéoconférence
8. Entretiens avec les candidats de la liste restreinte	28 et 29 mars 2012	Vidéoconférence  Le cabinet EZI participe en aidant à rédiger le compte rendu des entretiens.  Le cabinet EZI prépare un

		rapport complet sur les entretiens avec les candidats.
9. Consultations avec le Conseil, élargies à la Banque mondiale, au PNUD et au PNUE, sur les candidats de la liste restreinte	Du 12 avril 2012 au 4 mai 2012	Les membres du Comité s'entretiennent au téléphone avec chaque membre du Conseil.
10. Réunion du Comité pour finaliser les recommandations	8 mai 2012	Vidéoconférence.
11. Le Comité s'entretient avec les 3 candidats retenus. (Après les entretiens, il se réunit pour délibérer et classer les trois candidats par ordre de préférence)	23 mai 2012	Le cabinet EZI aide à rédiger le compte rendu
12. Le Comité finalise le rapport de sélection définitive des candidats à transmettre aux membres du Conseil	25 mai 2012	Rapport à envoyer à chaque membre du Conseil par courriel
13. Le Comité se réunit avant la réunion du Conseil.	4 juin 2012	Présence physique
14. Rapport à la 42 <sup>e</sup> réunion du Conseil (Recommandation des trois candidats au Conseil, par ordre de préférence, pour étude et décision finales).	7 juin 2012	Présence physique

## **Annexe 6 : Précisions concernant le mandat du directeur général et président du Fonds pour l'environnement mondial**

### **À PROPOS DE L'INSTITUTION**

Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) a été créé en octobre 1991 au sein de la Banque mondiale en tant que programme pilote doté d'un budget d'un milliard de dollars, avec pour objet d'aider à la protection de l'environnement mondial et de promouvoir ainsi un développement durable et écologiquement rationnel. Le FEM devait fournir, à titre gracieux ou à des conditions libérales, des moyens de financement nouveaux et supplémentaires destinés à couvrir le « surcoût » ou le coût additionnel nécessaire pour qu'un projet ayant des effets positifs au niveau national ait des effets positifs au niveau mondial.

À l'origine, le FEM avait trois partenaires qui administraient ses projets : le Programme des Nations Unies pour le développement, le Programme des Nations Unies pour l'environnement et la Banque mondiale.

En 1994, au Sommet de la Terre qui s'est tenu à Rio, le FEM a été restructuré et détaché de la Banque mondiale, devenant ainsi une entité distincte et permanente. La décision de faire du FEM une institution indépendante a permis d'accroître la participation des pays en développement à la prise des décisions et à l'exécution des projets. Toutefois, depuis 1994, la Banque mondiale fait office d'Administrateur de la Caisse du FEM auquel elle fournit des services administratifs.

Organisme financier indépendant, le FEM accorde des financements aux pays en développement et aux pays en transition pour des projets concernant la biodiversité, le changement climatique, les eaux internationales, la dégradation des sols, la couche d'ozone et les polluants organiques persistants. Ces projets profitent à l'environnement à l'échelle de la planète. Ils sont le trait d'union des enjeux écologiques à l'échelle locale, nationale et mondiale, et favorisent l'adoption de moyens d'existence viables.

Le FEM est aujourd'hui la principale source de financement des projets d'amélioration de l'état environnemental du globe. Il a accordé des aides à hauteur de 10,7 milliards de dollars sur ses fonds propres, et a mobilisé plus de 50 milliards de dollars de cofinancement à l'appui de plus de 2 900 projets réalisés dans plus de 165 pays en développement ou en transition. Dans le cadre de son Programme de microfinancements, il a également accordé directement plus de 13 000 financements à des organisations de la société civile et à des organismes de proximité, pour un montant total de 634 millions de dollars.

Le FEM est un partenariat qui rassemble dix organisations : le Programme des Nations Unies pour le développement, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, la Banque mondiale, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, la Banque interaméricaine de développement, et le Fonds international de développement agricole. Le Groupe consultatif pour la science et la technologie fournit des avis techniques et scientifiques sur les politiques et les projets du FEM.

Le FEM fait également office de mécanisme financier pour les conventions suivantes :

- Convention sur la diversité biologique (CDB)
- Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC)
- Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (POP)
- Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (CNULD)

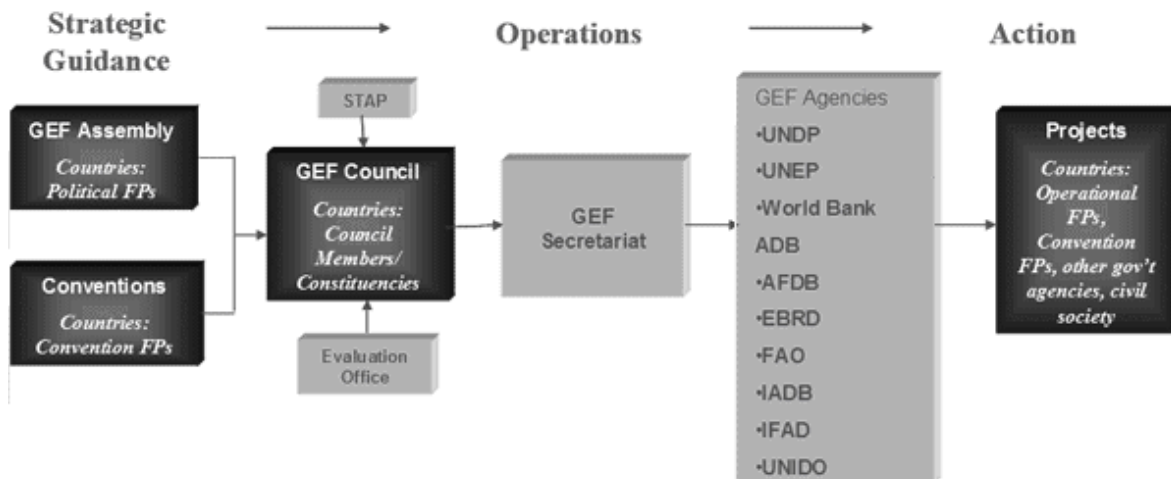
Bien qu'il ne soit pas formellement lié au Protocole de Montréal relatif à des substances qui appauvrissent la couche d'ozone, le FEM appuie sa mise en œuvre dans les pays en transition.

Pour de plus amples informations, prière de consulter le site web du FEM ([www.thegef.org](http://www.thegef.org)).

## À PROPOS DU POSTE

Le FEM est dirigé par un Conseil composé de 32 membres représentant des groupes de pays, et qui est chargé en fin de compte de nommer le directeur général et président du FEM (le DG). Le mandat de la DG actuelle arrive à expiration le 31 juillet 2012. Le Conseil du FEM a autorisé son Comité de sélection et d'évaluation (le Comité) à superviser le processus de recrutement d'un nouveau DG et président qui dirigera l'organisation au plan opérationnel et améliorera son image, le préparant aux défis futurs avec l'appui politique fort des gouvernements et l'action concertée des différents acteurs concernés.

Le Secrétariat du FEM lui-même, conçu, à des fins administratives, comme une vice-présidence de la Banque mondiale, est doté d'un budget administratif annuel d'environ 20 millions de dollars, et d'une centaine d'employés. L'organigramme du FEM se présente comme suit :



En sa qualité de dirigeant de la plus grande initiative internationale destinée à s'attaquer aux problèmes environnementaux à caractère mondial, le DG du FEM doit diriger le Conseil dans les domaines suivants :

- **Élaboration des stratégies.** Le DG s'appuie sur les acquis du FEM à ce jour pour renforcer davantage la pertinence de son rôle et rehausser son image, et collaborer avec la Banque mondiale en sa qualité d'Administrateur du FEM à la négociation de la sixième

reconstitution des ressources de l'institution. Cet aspect est particulièrement important au regard des deux faits suivants : premièrement, le rôle naissant des nouveaux fonds, qui crée la nécessité de définir la position du FEM dans l'architecture internationale du financement de la protection de l'environnement, dans le droit fil des directives reçues des instances des conventions sur l'environnement dont le FEM fait office de mécanisme financier ; et deuxièmement, la question de savoir comment répondre à la demande d'une plus grande appropriation par les pays de la programmation des activités du FEM et d'un accès direct aux ressources de l'institution par les organismes nationaux et régionaux qui exécutent des projets.

- **Gestion opérationnelle.** Le titulaire du poste dirige l'élaboration, l'adoption et le suivi des politiques et programmes opérationnels dans le cadre des activités financées par le FEM, qui répondent, entre autres, aux objectifs et priorités des conventions et instruments internationaux sur l'environnement. Il supervise et dirige le travail du FEM ; dirige avec efficacité les opérations quotidiennes avec l'appui des cadres de gestion du FEM. Il supervise l'élaboration du budget annuel, la planification programmatique, et l'évaluation de l'efficacité du FEM grâce à une interprétation éclairée de la production quantitative et qualitative ; il rend compte au Conseil de l'état d'avancement du programme de travail, et à l'Assemblée du degré de réalisation des objectifs stratégiques globaux du FEM. Le DG devra également favoriser une plus grande appropriation (et davantage de responsabilité à l'égard) des interventions du FEM de la part des pays et simplifier les procédures du FEM.
- **Renforcement des liens de coopération.** Le DG devra renforcer et entretenir des relations de haut niveau avec les gouvernements des principaux pays développés et en développement, et avec d'autres acteurs clés, afin d'assurer l'efficacité et l'impact du travail du FEM. Plus précisément, le DG devra trouver des arguments solides pour mobiliser les bailleurs de fonds pour la sixième reconstitution des ressources de la Caisse du FEM ; superviser l'administration des autres fonds pour lesquels le FEM fait office de Secrétariat (Fonds pour les PMA, Fonds spécial pour les changements climatiques, Fonds de mise en œuvre du Protocole de Nagoya et Fonds pour l'adaptation) ; jeter les fondements de nouveaux instruments permettant de mobiliser les financements publics pour attirer les investissements privés ; entretenir les partenariats existants et en créer de nouveaux avec les meilleures institutions internationales et locales, dont les Entités d'exécution du FEM, qui fournissent au FEM l'accès aux ressources, les connaissances et les cofinancements ; recenser de potentiels nouveaux bailleurs de fonds et lever des fonds pour soutenir une croissance plus forte ; assurer la viabilité financière du FEM ; et entretenir le dialogue avec la société civile.

Dans l'exercice de ses fonctions, non seulement le DG représente le FEM et son Conseil en ce qui concerne le développement durable et l'environnement, mais en outre, il supervise la collaboration avec les divers secrétariats des conventions internationales. Le DG et président du FEM est responsable devant le Conseil de la performance du Secrétariat.



## PROFIL DU CANDIDAT RECHERCHÉ

En plus d'une grande expérience de la direction d'organisations multipartites, le candidat idéal devra avoir fait preuve d'une compétence et d'une passion pour les questions sociales et environnementales dans ses précédentes fonctions et considérer l'état de l'environnement mondial comme une question cruciale pour le développement durable. L'expérience en matière de mobilisation des fonds et la connaissance du travail des instances des conventions internationales sur l'environnement sont un plus.

Le candidat retenu devra avoir fait preuve des qualités, aptitudes, compétences et expériences suivantes :

### *1. Qualités de chef*

- Aptitudes de niveau supérieur en communication, notamment capacité à s'exprimer en public et devant les médias.
- Parcours réussi en tant que haut dirigeant au sein d'une organisation à but non lucratif, publique, multilatérale, académique ou privée.
- Excellentes aptitudes relationnelles et de direction ; capacité à travailler efficacement avec des professionnels à tous les niveaux de l'organisation et à les superviser, tout en les encourageant à prendre des risques et à agir avec courage.

### *2. Stratégie et vision*

- Bonne expérience dans l'élaboration de stratégies innovantes, tant au niveau de la conception, du financement que de l'exécution des projets.
- Excellentes qualités de communicateur qui écoute, mais en même temps sait être ferme, persévérant, et peut être une source d'inspiration pour les autres. Être bon facilitateur et fin négociateur.
- Bonne réputation internationale et réseau efficace dans le domaine du développement économique, être crédible et avoir travaillé dans les pays émergents et en développement.

### *3. Aptitudes organisationnelles et diversité culturelle*

- Expérience dans l'établissement de relations avec de hauts responsables gouvernementaux de pays développés et en développement, et dans la formation de diverses coalitions avec des organismes publics, des institutions multilatérales, des entreprises privées et des organisations de la société civile.
- Expérience des rapports avec les conseils d'administration et de la gestion des relations avec des partenaires sur des questions potentiellement controversées.
- Expérience professionnelle dans un cadre international avec des équipes et des opérations basées à divers endroits du globe et balayées par des fuseaux horaires multiples.

#### *4. Maîtrise de la gestion financière*

- Expérience et parfaite maîtrise de la gestion financière comme en atteste une expérience dans la direction de son organisation ou dans la gestion des activités de mobilisation de fonds.
- Expérience de la gestion budgétaire, de la planification financière, du contrôle des projets, et du suivi des investissements. Responsabilité à l'égard des résultats financiers et de la performance, et impulsion de l'efficacité opérationnelle.
- Maîtrise et expérience des fonds et fonds fiduciaires importants.

Outre ce qui précède et compte tenu de la pluralité des acteurs internationaux qui constituent l'appareil du FEM, le candidat doit parler et écrire l'anglais avec aisance et, de préférence, apporter une grande expérience culturelle et linguistique.

Les compétences clés du dirigeant recherché sont les suivantes :

#### **Capacité de diriger axée sur les résultats**

Le candidat retenu doit avoir des qualités élevées d'organisation et de gestion afin de gagner la confiance et l'estime des collaborateurs internes et externes du FEM et de ses partenaires. Praticien mature et réaliste, il doit être capable d'animer et de responsabiliser des équipes intersectorielles géographiquement dispersées représentant de nombreux partenaires. Le dirigeant retenu devra avoir des aptitudes avérées de gestion efficace avec un parcours qui montre qu'il a réussi à gérer des projets écologiques délicats dans des contextes complexes du fait de leur large portée géographique et culturelle.

#### **Portée culturelle et stratégique**

Le candidat retenu doit avoir une vision mondiale de l'action du FEM et être prêt à faire appliquer les normes voulues dans les milieux où l'institution intervient partout dans le monde. Il s'inspirera de sa passion des questions environnementales pour promouvoir l'action du FEM. Au regard de la complexité de ce processus, le candidat sélectionné aura affiché sa patience et sa capacité d'adaptation et de souplesse face à des personnes, des cultures, des systèmes juridiques et des cadres réglementaires différents, de préférence dans un contexte international. En sa qualité d'ambassadeur du label « FEM » et de garant de sa réputation, le candidat idéal ne devra avoir aucun mal à définir les principales priorités stratégiques de l'action du FEM.

#### **Influence et qualités relationnelles**

Le candidat idéal doit avoir de grandes capacités de communication et être globalement porté sur le travail d'équipe. Il doit être capable d'influer sur le travail des hauts cadres de secteurs divers au sein d'une organisation importante et complexe, et de collaborer efficacement avec eux. Il doit pouvoir exercer une influence crédible sur les partenaires internes et externes grâce à sa maîtrise des sujets et à la diplomatie afin de faire converger des intérêts divergents au sein de

l'appareil du FEM. S'appuyant sur ses grandes qualités relationnelles, il fera preuve d'excellentes aptitudes à la communication écrite et orale persuasive pour une collaboration efficace avec les chefs des unités opérationnelles et les principaux groupes fonctionnels, ainsi qu'avec la direction générale et le conseil d'administration de l'organisation. Dans ce rôle, il se chargera d'encourager les autres acteurs à adhérer aux stratégies environnementales correspondant à l'image de marque et au positionnement du FEM.

Par ailleurs, le candidat idéal doit avoir une carrière marquée par une augmentation progressive des responsabilités assumées, et il doit être hautement crédible et inspirer confiance. Il est une personne motivée et enthousiaste qui fait preuve d'un niveau élevé d'intégrité personnelle, d'honnêteté et de respect d'autrui comme l'attestent ses valeurs personnelles fortes et la cohérence entre sa parole et ses actes.

### **LIEU D'AFFECTATION**

Le DG du FEM est basé au siège de l'institution à Washington.

## Annexe 7 : Critères de sélection

<b>Catégorie :</b>	<b>Description :</b>
<b>Qualités de chef</b>	Aptitudes communicationnelles
	Expérience couronnée de succès au sein d'une organisation importante
	Aptitudes en matière de relations interpersonnelles pour diriger
<b>Stratégie et vision</b>	Expérience en matière de formulation et de mise en œuvre de stratégies
	Excellentes qualités de communicateur, de facilitateur et de négociateur
	Réputation internationale et réseau dans les domaines du développement économique, dans les pays développés comme dans les pays en développement
	Compétence et passion pour les questions environnementales et sociales, notamment en ce qui concerne le travail des instances des conventions internationales sur l'environnement
<b>Complexité organisationnelle et multiculturalisme</b>	Expérience en matière de formation de coalitions diverses avec les gouvernements, la société civile et les organismes d'aide bilatérale
	Expérience de la gestion des relations avec des parties prenantes, dont des conseils d'administration
	Anglais écrit et parlé avec aisance + autre(s) langue(s)
<b>Maîtrise de la gestion financière</b>	Gestion financière, y compris la mobilisation des fonds
	Gestion budgétaire, y compris la promotion de l'efficacité des opérations
	Expérience des fonds ou fonds fiduciaires importants