



Fonds pour l'environnement mondial

GEF/C.35/9

24 mai 2009

Réunion du Conseil du FEM
22-24 juin 2009

Point 17 de l'ordre du jour

**RECOMMANDATIONS APPLICABLES AUX MODALITÉS DE
NOMINATION, DE RECONDUCTION ET D'ÉVALUATION DE LA
PERFORMANCE POUR CERTAINS POSTES**

Décision recommandée au Conseil

Ayant examiné les *Recommandations applicables aux modalités de nomination, de reconduction et d'évaluation de la performance pour certains postes* (GEF/C.35/9), le Conseil les approuve et, en particulier, décide de :

- Recommander à la quatrième Assemblée du FEM d'adopter la modification suivante de l'*Instrument pour la restructuration du Fonds pour l'environnement mondial* (l'« Instrument ») :

Remplacer les troisième, quatrième et cinquième phrases du paragraphe 21 par la phrase suivante : « ... Le Conseil nomme le Directeur général pour un mandat à plein temps de quatre ans, reconductible une fois. »

- Créer un Comité de sélection et d'évaluation chargé de superviser les modalités de nomination et de reconduction du mandat du directeur général et président du FEM et du directeur du Bureau de l'évaluation, et d'évaluer leur performance.
- Appliquer immédiatement les modalités énoncées dans le présent document pour évaluer la performance du directeur général et président du FEM et du directeur du Bureau de l'évaluation.
- Dès la modification entrée en vigueur conformément au paragraphe 34 de l'Instrument, appliquer les modalités énoncées dans le présent document pour nommer le directeur général et président du FEM et le directeur du Bureau de l'évaluation, et les reconduire dans leurs fonctions.

Recommandations applicables aux modalités de nomination, de reconduction et d'évaluation de la performance pour certains postes

1. Le présent document a pour objet de recommander au Conseil des procédures de nomination et de renouvellement du mandat du directeur général et président du FEM et du directeur du Bureau de l'évaluation du FEM, et des procédures d'évaluation de la performance de ces deux responsables.

2. Le paragraphe 21 de l'Instrument du FEM dispose que : « Le Directeur général est nommé pour un mandat à plein temps de trois ans par le Conseil sur recommandation conjointe des Agents d'exécution. Ladite recommandation est faite au terme de consultations avec le Conseil. Le Conseil peut renouveler le mandat du Directeur général, qu'il ne peut révoquer sans raison valable. » Aucune procédure particulière de nomination ou de renouvellement du mandat du directeur général et président n'y est énoncée, et le FEM ne dispose actuellement d'aucune procédure formelle d'évaluation de la performance de ce responsable. La procédure exceptionnelle utilisée à la 34^e réunion du Conseil du FEM pour renouveler le mandat de la directrice générale et présidente actuelle nous a rappelé l'existence de cette lacune dans l'Instrument du FEM. Le Conseil a par conséquent décidé d'examiner, à la lumière d'une proposition du Secrétariat, une procédure d'évaluation de la performance du directeur général et président, et une procédure de nomination et de renouvellement du mandat du directeur général et président.

3. S'agissant du suivi et de l'évaluation, les recommandations pratiques pour FEM-3 préconisaient la disposition à prendre suivante : « Le Groupe de suivi et d'évaluation du FEM doit, aux fins du travail d'évaluation, devenir une entité indépendante, rendre directement compte au Conseil [...]. Son responsable, proposé par le directeur général du FEM et nommé par le Conseil, se verrait confier un mandat renouvelable de cinq ans ». Cette mesure proposée pour FEM-3 a été prise par le Conseil en 2003 lorsqu'il a décidé ce qui suit :

- « Nommer le directeur du suivi et de l'évaluation sur proposition du directeur général et président, pour un mandat de cinq ans renouvelable une fois.
- Le processus de recrutement sera mené d'une manière transparente et en consultation avec le Conseil du FEM.
- Le directeur du suivi et de l'évaluation ne peut être révoqué que par décision du Conseil¹. »

¹ GEF/C.21/12.Rev.1 – Terms of Reference for an Independent Monitoring and Evaluation Unit, 29 juillet 2003. Les recommandations pour FEM-3 concernant le suivi et l'évaluation font l'objet de l'annexe III de ce document. Le directeur du suivi et de l'évaluation est devenu le directeur de l'évaluation aux termes de la Politique de suivi et d'évaluation du FEM, lorsque la responsabilité ultime du suivi a été transférée au Secrétariat du FEM.

4. Ces décisions ont été intégrées à la Politique de suivi et d'évaluation du FEM, approuvée par le Conseil en février 2006.

5. Il n'existe aucune procédure de nomination, de renouvellement du mandat ni d'évaluation de la performance du directeur de l'évaluation. En outre, le mandat actuel du Bureau de l'évaluation (le « Bureau ») dispose que le directeur de l'évaluation est reconduit dans ses fonctions sur recommandation du directeur général et président, mais il existe une tension entre l'indépendance du Bureau à l'égard du directeur général et président et du Secrétariat et cette procédure de nomination. Aussi, le Conseil a également décidé d'examiner de nouvelles procédures de nomination, de renouvellement du mandat et d'évaluation annuelle de la performance du directeur de l'évaluation.

6. Pour faciliter toutes ces procédures, il est recommandé au Conseil d'établir un Comité de sélection et d'évaluation composé de six membres du Conseil, dont trois des participants contributeurs et trois des participants bénéficiaires. Les membres de chaque groupe recommanderont les membres devant composer le Comité, qui seront ensuite approuvés par l'ensemble du Conseil. Le Comité rendra compte au Conseil tous les ans ou en tant que de besoin, à huis clos, par souci de confidentialité.

Procédure de nomination du directeur général et président

7. Comme nous l'avons noté ci-dessus, l'Instrument du FEM n'énonce pas de procédure complète pour la nomination ou le renouvellement du mandat du directeur général et président du FEM. Il est donc recommandé au Conseil d'adopter ces procédures.

8. Concernant la procédure de nomination du directeur général et président, les étapes suivantes sont recommandées :

- a) À sa réunion, au moins six mois 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 mandat 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 mandat fourni par le Conseil.

- d) La vacance du poste est annoncée. 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 recommandent celles qui satisfont aux conditions et critères de compétence précisés dans le mandat.
- f) Le Comité de sélection et d'évaluation établit la liste initiale des candidats présélectionnés (jusqu'à dix 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.

9. Force est de relever qu'en l'état actuel des choses, l'Instrument du FEM confère aux Agents d'exécution un rôle dans la nomination du DG. Le paragraphe 21 de l'Instrument du FEM dispose en effet que : « Le Directeur général est nommé pour un mandat à plein temps de trois ans par le Conseil sur recommandation conjointe des Agents d'exécution. Ladite recommandation est faite au terme de consultations avec le Conseil. » Le principal motif de la modification de cette règle tient au fait que parfois la candidature des membres du personnel d'un ou plusieurs Agents d'exécution est proposée pour le poste de directeur général et président, suscitant des questions de conflit d'intérêts lorsque l'Agent d'exécution auquel ils appartiennent fait partie du comité qui désigne les candidats.

10. Dans la logique de ce qui précède, il est recommandé de modifier les dispositions de l'Instrument du FEM de manière à supprimer le rôle que les Agents d'exécution jouent actuellement dans la nomination du directeur général et président. La nomination du directeur général et président doit incomber exclusivement au Conseil. Des modifications précises à apporter aux troisième, quatrième et cinquième phrases du paragraphe 21 de l'Instrument sont par conséquent recommandées, comme indiqué au paragraphe 14 ci-après.

Procédure de renouvellement du mandat du directeur général et président

11. Pour ce qui est de la procédure de renouvellement du mandat du DG, les étapes suivantes sont recommandées :

12. À la réunion du Conseil, au moins six mois avant l'expiration du mandat du directeur général et président, le Comité de sélection et d'évaluation formule une recommandation à l'adresse du Conseil quant au renouvellement du mandat du directeur général et président en fonction. À cette fin, il consulte largement les membres du Conseil et prend en compte les résultats de l'évaluation de la performance du directeur général et président. Le Conseil, à cette même réunion, examine à huis clos la recommandation du Comité et se prononce sur le renouvellement du mandat du directeur général et président.

13. Il est également recommandé de modifier les dispositions de l'Instrument pour limiter à un le nombre de fois que le mandat du directeur général et président peut être renouvelé, soit au total deux mandats consécutifs et, dans le même temps, porter à quatre ans au lieu de trois la durée d'un mandat. La limitation du nombre de mandats permet de continuer à faire du FEM une agence multilatérale moderne, soustraite au contrôle pendant une période trop longue d'une seule personne ou d'un seul point de vue quelconques. Un mandat d'une durée de quatre ans plutôt que trois laisse au directeur général et président plus de temps pour appliquer efficacement les réformes et/ou les décisions d'orientation stratégique. Une période de trois ans est relativement courte pour voir aboutir les réformes ou les nouvelles politiques et représente une durée plus courte que les mandats des responsables d'autres institutions financières internationales².

14. Pour réaliser l'ensemble des modifications ci-dessus, il est recommandé de modifier le paragraphe 21 de l'Instrument du FEM comme suit :

« ... 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. »

Évaluation de la performance du DG du FEM

15. Le FEM et le directeur général et président tireraient parti de l'instauration d'une procédure permettant de réaliser une évaluation de la performance du directeur général et président durant chaque année de son mandat.

16. Il est recommandé que le Comité de sélection et d'évaluation du Conseil du FEM se charge de cette évaluation. Le Secrétaire du Conseil du FEM appuiera les activités du Comité.

² La durée du mandat des responsables d'institutions financières internationales est généralement de quatre ou cinq ans. Exemples : Banque mondiale (cinq ans), BAD (cinq ans), BID (cinq ans) et FIDA (quatre ans).

17. Immédiatement après la nomination/le renouvellement du mandat du directeur général et président et à intervalles d'un an par la suite, le Comité et le directeur général et président s'entretiendront de manière informelle pour déterminer les attentes du directeur général et président et fixer ensemble les objectifs que ce dernier doit chercher à atteindre pendant l'année suivante. Ces objectifs doivent être fondés sur les principales fonctions du directeur général et président énoncées dans l'Instrument du FEM, mais aussi sur le mandat décrit dans l'avis de vacance du poste. Certains des points à examiner à la lumière de ces objectifs pourraient être les suivants :

- Le directeur général et président mène-t-il les efforts déployés par le Conseil pour orienter les politiques, programmes et projets qui aident à protéger l'environnement mondial, dans le droit fil des objectifs et priorités des conventions et accords internationaux sur l'environnement ?
- Le Secrétariat, sous la houlette du directeur général et président, applique-t-il efficacement les décisions de l'Assemblée et du Conseil, notamment les plans d'activité adoptés et les recommandations pratiques formulées dans le cadre des cycles de refinancement du FEM ?
- Le Secrétariat, sous la houlette du directeur général et président, coordonne-t-il la formulation des activités de programmes et supervise-t-il leur réalisation conformément au programme de travail conjoint ?
- Le Secrétariat, sous la houlette du directeur général et président, veille-t-il à l'application des politiques opérationnelles adoptées par le Conseil ?
- Le directeur général et président joue-t-il un rôle moteur pour aider à orienter la réflexion stratégique dans les structures internationales de gouvernance comme le Conseil du FEM ?
- Le directeur général et président encourage-t-il la collaboration des Agents et Organismes d'exécution, au sein de l'appareil du FEM, et favorise-t-il le renforcement des partenariats existants et l'établissement de nouveaux partenariats, notamment avec le secteur privé et la communauté des ONG, destinés à faire avancer la cause du FEM ?

18. Un résumé écrit de cet entretien sera élaboré pour servir de base à un entretien ultérieur 12 mois plus tard, à la fin de la période d'évaluation.

19. À la fin de la période d'évaluation, le Comité et le directeur général et président s'entretiendront sur les réalisations accomplies et les défis rencontrés depuis leur dernière rencontre. Cet entretien sera étayé par une autoévaluation du DG. Le Comité et le directeur général et président examineront la performance générale de ce dernier au regard des objectifs fixés lors du premier entretien, et examineront les moyens de renforcer ses points forts, mais aussi les idées pour améliorer sa performance. Ils concluront l'entretien en arrêtant d'un commun accord des objectifs pour l'année suivante selon la procédure décrite aux paragraphes 17 et 18 ci-

dessus. Un résumé écrit de l'entretien sera élaboré pour servir de base à un entretien ultérieur 12 mois plus tard.

20. Le Comité rendra compte du processus oralement et à huis clos au Conseil, qui prendra note de tout avis et de toute recommandation formulés.

21. Les contributions issues de l'enquête auprès du personnel de la Banque mondiale, si elle est réalisée, et les résultats d'une enquête panoramique (dite 360 degrés) seront disponibles aux seules fins de compléter et d'étayer le processus d'évaluation de la performance. L'enquête dite 360 degrés doit servir de moyen de perfectionnement du DG et fournir au Comité de sélection et d'évaluation davantage de renseignements et d'éléments d'appréciation. Le Conseil charge le Comité de travailler avec le DG à la conception d'une enquête qui intègre ou cadre avec ce qui suit :

- L'enquête doit être réalisée auprès d'un *échantillon* des membres du personnel du Secrétariat et des acteurs clés du FEM qui travaillent régulièrement avec le DG et sont en mesure de fournir des renseignements pertinents.
- Le Comité et le DG devront s'accorder sur les acteurs à interroger.
- Certains de ces acteurs pourraient être les suivants : Agents et Organismes d'exécution, chefs des Secrétariats des Conventions, pays bénéficiaires et donateurs (hormis ceux représentés au Comité), et ONG.

- Les questions à poser doivent avoir trait aux actions concrètes observables liées aux principales compétences du DG (voir les quelques exemples ci-dessous).
- Les résultats de l'enquête doivent être confidentiels et accessibles uniquement au DG et aux membres du Comité.

22. Le DG et le Comité gagneront à recueillir l'avis de professionnels des ressources humaines sur la conception et la mise en œuvre des dispositions ci-dessus, mais également sur des procédures similaires applicables au directeur du Bureau de l'évaluation (voir paragraphes 26 à 28). Le Comité doit être habilité à travailler avec le DG au recrutement d'un tiers consultant qui conseillerait le Comité, le DG et le directeur du Bureau de l'évaluation sur des questions touchant l'évaluation de la performance et les enquêtes dites 360 degrés. Le coût associé à cette entreprise devra transparaître clairement dans les budgets du Secrétariat du FEM. En outre, ce consultant pourrait réaliser l'enquête 360 degrés, en fournir un compte rendu directement au DG, et communiquer au Comité un résumé des réponses reçues.

23. Le DG du FEM n'ayant jusqu'ici bénéficié d'aucune augmentation quelconque de salaire basée sur le mérite, on devrait trouver le moyen de lier le processus d'évaluation de sa performance avec le système de la Banque mondiale permettant d'ajuster les salaires en fonction du mérite.

Questions pouvant être posées dans le cadre d'une enquête 360 degrés – une réponse narrative devra être fournie pour chacune de ces questions.

Qualités de chef & vision

- Le DG formule-t-il une vision claire pour l'avenir du FEM, notamment en concevant des objectifs à court et long terme ?
- Dirige-t-il l'appareil du FEM d'une manière stratégique, facilitant la prise de décisions difficiles qui débouchent sur un impact et une efficacité accrus des interventions ?
- Oriente-t-il efficacement le Conseil vers l'adoption de décisions claires et réalisables ?

Communication

- Communique-t-il clairement et efficacement avec les partenaires pour qu'ils aient une très bonne idée des priorités et objectifs du FEM ?
- Donne-t-il des orientations claires aux partenaires pour qu'ils aient une bonne idée des attentes du Secrétariat du FEM ?

Supervision de la gestion & des ressources

- Veille-t-il à une utilisation économique des ressources du FEM, tenant le personnel du Secrétariat et les partenaires comptables de leur utilisation ?
- Fait-il en sorte que les décisions du Secrétariat concernant le programme de travail et le portefeuille des projets en préparation du FEM soient prises dans la transparence en application de critères clairs liés aux stratégies dans les domaines d'intervention ?
- Donne-t-il pleinement et efficacement suite aux décisions du Conseil ?

Promotion de la collaboration

- Consulte-t-il les acteurs concernés sur les décisions clés qui ont une incidence sur le réseau du FEM ?

Procédures de nomination et de renouvellement du mandat du directeur de l'évaluation

24. La décision prise par le Conseil en 2003 n'énonce pas de procédure complète pour la nomination ou le renouvellement du mandat du directeur de l'évaluation, si ce n'est d'indiquer que cette procédure doit être transparente et mise en place en consultation avec le Conseil. Il est par conséquent recommandé au Conseil d'adopter la même procédure de nomination et de renouvellement du mandat du directeur général et président du FEM pour le directeur du Bureau de l'évaluation.

Évaluation de la performance du directeur de l'évaluation

25. Le FEM et le directeur de l'évaluation tireraient parti de l'instauration d'une procédure similaire à celle présentée ci-dessus applicable à l'évaluation de la performance du directeur général et président pour l'évaluation de la performance du directeur de l'évaluation pendant chacune des cinq années de la durée de son mandat.

26. Les objectifs à fixer d'un commun accord entre le directeur du Bureau de l'évaluation et le Comité doivent être fondés sur les principales fonctions du directeur énoncées dans son mandat, mais aussi dans la Politique de suivi et d'évaluation du FEM et dans la description des fonctions figurant dans l'avis de vacance de poste. Certains des points à examiner à la lumière de ces objectifs pourraient être les suivants :

- Le directeur fournit-il des éléments d'évaluation concrets au Conseil, au DG, au Secrétariat et aux Entités d'exécution du FEM pour améliorer les efforts qu'ils déploient pour aider à protéger l'environnement mondial, dans le droit fil des objectifs et priorités des conventions et accords internationaux sur l'environnement ?

- Le Bureau de l'évaluation, sous la houlette du directeur, applique-t-il efficacement les décisions de l'Assemblée et du Conseil concernant l'évaluation et la programmation des activités d'évaluation, telles qu'intégrées au plan de travail glissant sur quatre ans et au budget du Bureau ?
- Le Bureau de l'évaluation, sous la houlette du directeur, coordonne et supervise-t-il la réalisation par le Secrétariat et les Entités d'exécution du FEM des activités de suivi et d'évaluation financées par l'institution ?
- Le directeur encourage-t-il, au sein de l'appareil du FEM, la collaboration sur des questions de suivi et d'évaluation, notamment avec la communauté internationale des professionnels de l'évaluation, pour s'assurer que le FEM adopte les méthodes internationales éprouvées dans ce domaine dans sa politique et dans ses activités d'évaluation ?

27. Les contributions issues de l'enquête auprès du personnel de la Banque mondiale, si elle est réalisée, et les résultats d'une enquête panoramique (dite 360 degrés) seront disponibles aux seules fins de compléter et d'étayer le processus d'évaluation de la performance. L'enquête dite 360 degrés sera également réalisée pour le directeur du Bureau de l'évaluation afin de renforcer son perfectionnement et de fournir au Comité de sélection et d'évaluation davantage de renseignements et d'éléments d'appréciation. Le Conseil charge le Comité de sélection et d'évaluation de travailler avec le directeur du Bureau de l'évaluation et tout professionnel tiers, engagé en application des dispositions du paragraphe 23 ci-dessus, à la conception d'une enquête qui intègre ou cadre avec les points énumérés au paragraphe 21.