

Cote du document: EB 2010/101/R.49  
Point de l'ordre du jour: 21 b)  
Date: 13 décembre 2010  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Ouvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté

## Rapport de situation sur la réforme des ressources humaines

### Note pour les représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Yukiko Omura**  
Vice-Présidente  
téléphone: +39 06 5459 2518  
courriel: [y.omura@ifad.org](mailto:y.omura@ifad.org)

**Pierre-Justin Kouka**  
Directeur par intérim de la Division des  
ressources humaines  
téléphone: +39 06 5459 2299  
courriel: [p.kouka@ifad.org](mailto:p.kouka@ifad.org)

#### Transmission des documents:

**Liam F. Chicca**  
Fonctionnaire responsable des  
organes directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2462  
courriel: [l.chicca@ifad.org](mailto:l.chicca@ifad.org)

Conseil d'administration — Cent unième session  
Rome, 14-16 décembre 2010

---

Pour: **Information**

## Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Sigles et acronymes</b>  | <b>i</b>  |
| <b>I. Introduction</b>  | <b>1</b>  |
| <b>II. Plan stratégique pour le personnel</b>   | <b>1</b>  |
| <b>III. Évaluation externe de la gestion des ressources humaines</b>                          | <b>3</b>  |
| <b>IV. Recrutement et rétention du personnel</b>  | <b>5</b>  |
| <b>V. Règlement du personnel et Manuel des procédures relatives aux ressources humaines</b>   | <b>7</b>  |
| <b>VI. Gestion de la performance</b>  | <b>8</b>  |
| <b>VII. Formation et perfectionnement du personnel</b>  | <b>9</b>  |
| <b>VIII. Renforcement de la gestion des ressources humaines</b>                               | <b>9</b>  |
| <b>IX. Cessations de service ou départs volontaires</b>                                       | <b>10</b> |
| <b>X. Résultats attendus pour 2011-2012</b>   | <b>11</b> |
| <br>  |           |
| <b>Annexe</b>   |           |
| <b>A. Planification stratégique des ressources humaines axée sur l'obtention de résultats</b> | <b>13</b> |
| <b>B. Vue d'ensemble du personnel du FIDA</b>   | <b>15</b> |
| <b>C. Conséquences</b>  | <b>23</b> |
| <b>D. Étapes suivantes</b>  | <b>24</b> |
| <b>E. Conclusions</b>   | <b>33</b> |
| <br>  |           |
| <b>Appendice</b>  | <b>35</b> |

## Sigles et acronymes

|     |   |
|-----|---|
| CDS | Bureau du Responsable principal des stratégies de développement |
| CMR | Cadre de mesure des résultats                                   |
| FAD | Division finances et administration                             |
| GAS | Groupe d'appui aux services institutionnels                     |
| HRD | Division des ressources humaines                                |
| OPV | Bureau du Président et du Vice-Président                        |
| PES | Système d'évaluation de la performance                          |
| PMD | Division gestion des programmes                                 |
| PMT | Plan à moyen terme  |
| PSP | Plan stratégique pour le personnel                              |
| TIC | Technologies de l'information et de la communication            |

# Rapport de situation sur la réforme des ressources humaines

## I. Introduction

1. Au cours de la Consultation sur la huitième reconstitution de ses ressources, le FIDA s'est engagé à poursuivre la réforme des ressources humaines en prenant à cet effet une nouvelle série de mesures. Un document récapitulant les principaux buts, objectifs et résultats escomptés de la réforme des ressources humaines pour 2009 et 2010, compte tenu de la politique en vigueur dans ce domaine, a été présenté au Conseil d'administration en décembre 2008. Par la suite, en décembre 2009, le Conseil a été saisi d'un rapport de situation sur la réforme (EB 2009/98/R.18) qui présentait notamment dans son annexe I un tableau des résultats indicatifs obtenus au cours de l'année.
2. Le présent document donne des informations sur l'état d'avancement de la réforme des ressources humaines, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre du programme de départ volontaire, l'élaboration du plan stratégique pour le personnel et l'examen des conditions actuelles d'emploi et de rémunération, prestations comprises.
3. Comme l'indiquait le document soumis au Conseil d'administration en décembre 2009, une réforme des ressources humaines est toujours un processus long et délicat. Cela est d'autant plus vrai dans le cas du FIDA que la réforme met en jeu la culture institutionnelle et touche au cœur même du modèle opérationnel. Il s'agit en effet: a) de revoir les pratiques en vigueur en matière de ressources humaines et de mettre au point de nouvelles règles applicables à l'ensemble du personnel, fonctionnaires et autres, sans oublier les effectifs affectés aux opérations dans les pays; b) de perfectionner les processus et les procédures de gestion des ressources humaines dans un large éventail de domaines, depuis le recrutement jusqu'à la cessation de service, en passant par les dispositions contractuelles, la formation, l'évaluation de la performance, les systèmes d'incitation et la mobilité; c) d'améliorer les outils et dispositifs existants et d'en concevoir de nouveaux, plus perfectionnés, afin de réaliser des gains d'efficacité et de réduire les coûts de transaction; et d) de renforcer les capacités professionnelles de la Division des ressources humaines (HRD) elle-même.
4. Le présent document décrit les mesures concrètes qui ont été prises par la direction pour faire avancer le programme de réforme des ressources humaines. Il passe en revue les principaux progrès réalisés à cet égard en 2010 et présente les résultats attendus pour 2011 et au-delà.

## II. Plan stratégique pour le personnel

5. La planification stratégique des ressources humaines axée sur l'obtention de résultats est une idée relativement nouvelle au FIDA, où, jusqu'à une date récente, la gestion du personnel se préoccupait surtout de questions touchant les effectifs (en particulier les fonctionnaires) et de questions administratives.
6. L'intégration de la planification et de la gestion des ressources humaines dans le cadre de mesure des résultats (CMR) est un objectif institutionnel pleinement reconnu. Dans cette optique, l'étude détaillée qui a été effectuée pour déterminer le degré d'adéquation des effectifs par rapport aux besoins stratégiques a dû être synchronisée avec l'élaboration du plan à moyen terme et du budget base zéro.
7. La première phase de l'exercice, qui a débouché sur la mise au point d'un plan pour notre personnel, est maintenant achevée. Il s'agissait de faire le bilan des effectifs actuels du Fonds et d'analyser leur composition. Ces informations sont présentées en détail en annexe.

8. Les résultats de la première phase montrent que les effectifs du FIDA fluctuent d'un mois sur l'autre. En octobre 2010, on comptait 506 fonctionnaires en équivalent temps plein (ETP) au siège du FIDA et 53 dans les bureaux de pays, signe que le processus de décentralisation et d'intégration du personnel des bureaux de pays recruté par l'intermédiaire de tiers ou sur des contrats de consultants progresse à vive allure. De plus, toujours en termes d'ETP, le FIDA emploie actuellement 196 consultants.
9. Au siège, 243 fonctionnaires appartenaient à la catégorie des cadres et 263 à celle des services généraux – ce qui représente environ 52% de l'effectif ETP total. Compte tenu de la nature du travail dans les différents services, le Département gestion des programmes (PMD) est celui qui emploie le plus de cadres organiques, alors que le Département finances et administration (FAD) emploie un grand nombre d'agents des services généraux par rapport à sa taille. Comme on pouvait s'y attendre, PMD compte aussi une forte proportion de consultants: ceux-ci sont beaucoup plus nombreux (178) que les cadres (127) employés dans le même département, ce qui donne un ratio cadres/consultants particulièrement élevé.
10. En ce qui concerne l'alignement des effectifs sur le cadre de gestion des résultats du FIDA, actuellement, la répartition par groupe de résultats est conforme à l'objectif visé, à savoir une proportion de 65% des effectifs dans le domaine de l'élaboration et de l'exécution des programmes de pays d'ici à 2012, puisque l'on compte effectivement 62% des effectifs (personnel et consultants du siège et des bureaux de pays) dans le périmètre d'activité du groupe 1, 23% dans celui du groupe 3 (gestion, réforme et administration au niveau institutionnel), 7% dans celui du groupe 2 (concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique) et 8% dans celui du groupe 4 (appui aux activités des membres relatives à la gouvernance).
11. Du point de vue de la diversité régionale, les cadres sont principalement originaires des pays de la Liste A (63%) et de la Liste C (31%). On observe la même répartition dans la catégorie des services généraux. Du point de vue de la composition par sexe, il y a globalement 62% de femmes et 38% d'hommes au FIDA; les hommes représentent 54% des cadres et les femmes, 77% de la catégorie des services généraux – dont 62% des postes de niveau élevé (G-5 G-7).
12. En termes de classes et de familles ou groupes d'emplois, on note une double disproportion. D'une part, les femmes sont surtout présentes aux deux extrémités de l'échelle: en bas, dans la catégorie des services généraux et aux niveaux inférieurs de la catégorie des cadres, et en haut, à partir du niveau P-4. D'autre part, si l'on considère les groupes d'emplois, les hommes sont nettement plus nombreux dans le groupe Direction et gestion, ainsi que dans les groupes correspondant aux fonctions opérationnelles: chargé de programme de pays manager (CPP), gestionnaire de programme de pays recruté au plan national (GPP), gestionnaire de portefeuille et spécialiste du développement rural. Dans la catégorie des services généraux, si l'on excepte les fonctions d'assistant pour la sécurité, les femmes sont majoritaires dans toutes les familles d'emplois. En ce qui concerne l'équilibre entre les sexes, la nouvelle version du CMR adoptée pour la période de la huitième reconstitution (2010-2012) préconise une amélioration, avec un objectif de 35% de femmes à des postes de cadre supérieur d'ici à 2012. La structure démographique des effectifs et l'incidence des départs de cadres pour cause de retraite ou autre (qui ont été plus nombreux chez les femmes en 2010), ainsi que la création de nouveaux postes d'encadrement, sont des facteurs à prendre en compte dans cette perspective. Quoi qu'il en soit, l'objectif reste clair et son intérêt stratégique évident: il en sera donc tenu compte dans les décisions de recrutement en 2011 et en 2012. Si les résultats de cette première phase sont encourageants, en plus de donner une bonne vision d'ensemble des effectifs du FIDA, la direction se rend bien compte du poids disproportionné des services généraux au sein du personnel. Cette question étant l'une de celles que doit résoudre en priorité le

programme de réforme, elle devra faire l'objet d'un examen approfondi au cours de la deuxième phase du processus de planification stratégique des ressources humaines.

13. La deuxième phase, qui se terminera le 31 décembre 2010, permettra de se faire une meilleure idée de la composition des effectifs et de son articulation avec le PMT. Un tableau prévisionnel des postes et des qualifications sera ensuite établi et présenté au Conseil d'administration, pour information, dans le courant de 2011.
14. En attendant, on notera les points suivants:
  - a) Il a été établi une liste des familles d'emplois en vue de définir des profils de carrière et de mettre au point un classement des emplois et des fonctions.
  - b) La direction a apporté une première réponse au problème que pose le poids excessif du personnel des services généraux en décidant de geler les recrutements extérieurs de façon à ne pas augmenter les effectifs de cette catégorie. Dorénavant, tous les postes vacants qui le justifient seront donc pourvus par voie de mutation interne.
  - c) Un audit général des emplois relevant de la catégorie des services généraux a été commandé dans la perspective d'une rationalisation des effectifs.
  - d) Tous les cadres ont été priés de définir clairement leurs besoins en personnel en tenant compte du nouveau contexte dans lequel le FIDA mène ses activités, ainsi que de l'éventail des qualifications dont il a maintenant besoin.
  - e) La direction reconnaît que l'accroissement du programme de travail du FIDA et de son portefeuille de prêts peut se traduire par des besoins supplémentaires de personnel – du fait de l'importance accrue des bureaux de pays et du nombre de transactions devant être traitées par chaque personne. Cependant, l'accroissement nécessaire des effectifs n'est pas proportionnel à celui du programme de travail, et il concerne essentiellement PMD.

### **III. Évaluation externe de la gestion des ressources humaines**

15. Lors de sa quatre-vingt-dix-septième session, tenue en septembre 2009, le Conseil d'administration a noté ce qui suit: "Dans une optique d'alignement des mesures d'incitation du personnel sur la performance institutionnelle d'ici à septembre 2011, la direction s'engage à présenter au Conseil d'administration, à sa session de décembre, un document d'orientation sur l'évaluation externe de la gestion des ressources humaines au FIDA qui portera sur: a) le système d'incitation basé sur les résultats; et b) le régime de rémunération et de prestations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), y compris l'opportunité et la faisabilité d'options de rechange, compte tenu des répercussions s'agissant de l'aspect financier et du choix du système".
16. Comme il est indiqué dans le rapport de situation sur la mise en œuvre du programme de travail 2010 et du programme de changement et de réforme (EB 2010/100/INF.5), le FIDA a recruté sur appel d'offres un cabinet-conseil international spécialisé en ressources humaines (Birches Umeå AB) afin d'effectuer cette étude des rémunérations et prestations versées au personnel du FIDA.
17. L'évaluation externe de la gestion des ressources humaines (rémunérations et prestations) a donné lieu à une étude comparative des conditions d'emploi au FIDA et dans huit institutions financières internationales (IFI), afin de faire le point sur le système actuel de rémunération du FIDA, tel qu'il a été établi par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) pour le régime commun des Nations Unies.

18. L'évaluation externe avait pour but de déterminer dans quelle mesure il était avantageux ou au contraire désavantageux pour le FIDA de continuer à appliquer le régime de rémunération du système des Nations Unies. Au-delà des niveaux de salaire à proprement parler, l'évaluation a porté sur la structure des rémunérations ainsi que sur le degré de souplesse et de contrôle offert par les régimes respectifs des institutions financières internationales étudiées. Enfin, il s'agissait aussi d'explorer d'autres solutions et d'autres structures possibles (différentes de celles du système des Nations Unies) et de mesurer le degré de souplesse du régime en place.
19. D'après les conclusions de l'évaluation externe, la structure et les modalités actuelles du régime commun des Nations Unies ne sont pas adaptées aux objectifs du FIDA concernant l'amélioration générale de la composition du personnel, de sa motivation et de ses perspectives de carrière, ni aux impératifs d'efficacité et de résultat qui guident désormais la gestion des ressources humaines. Le système est rigide et trop étroit pour permettre l'adoption de mécanismes flexibles de rémunération axés sur les résultats ou de mesures d'incitation, de validation et de récompense. Par comparaison avec les pratiques observées dans les IFI, la structure du système de rémunération et de prestations appliqué par les organismes des Nations Unies est excessivement complexe et ne correspond pas à une vision moderne qui valorise le travail sur la base des compétences et des efforts individuels.
20. Selon l'évaluation, le niveau actuel des rémunérations versées au personnel des services généraux pose un problème particulier. Ce niveau paraît en effet difficilement justifiable, que ce soit par rapport aux rémunérations des cadres et administrateurs dans d'autres villes sièges du système des Nations Unies ou par rapport à d'autres grands employeurs internationaux du secteur public implantés à Rome.
21. Les conclusions de l'évaluation externe soulève des questions concernant la rémunération du personnel des services généraux par rapport à la situation actuelle du marché à Rome. Faute d'une étude exhaustive, la comparaison a été faite avec la Banque mondiale et l'ambassade des États-Unis, deux employeurs très souvent pris comme point de référence au niveau mondial pour l'étude de ces questions. Pour la catégorie des services généraux, cette comparaison met en évidence un écart de salaire très important au profit du personnel du FIDA. Chose également inhabituelle, elle montre un degré de recoupement entre les salaires du personnel des services généraux et ceux des cadres que l'on n'observe dans aucune autre ville siège du système des Nations Unies, ou même dans des villes comme Copenhague et Tokyo où le coût de la vie est très élevé.
22. S'agissant de la rémunération des cadres, les méthodes de fixation des salaires appliquées au FIDA en vertu du régime commun des Nations Unies ne sont pas adaptées à une petite organisation dont la majorité du personnel est regroupée en un seul lieu, en particulier du fait que selon la méthode Noblemaire<sup>1</sup> actuellement utilisée dans le système des Nations Unies, il n'y a aucune comparaison directe ni avec les institutions financières ni avec le marché européen; il n'y a pas non plus de comparaison directe avec les rémunérations offertes par les organismes publics des États-Unis à Rome, qui sert généralement de point de référence pour les organismes des Nations Unies (à l'heure actuelle, les rémunérations des cadres du FIDA accusent un écart négatif de 19,9% par rapport à celles de leurs homologues en poste dans des organismes publics des États-Unis à Rome).

---

<sup>1</sup> Le niveau des traitements du personnel de la classe P est fixé en application du régime commun des Nations Unies sur la base du principe Noblemaire. Suivant ce principe, la fonction publique internationale doit pouvoir recruter du personnel dans tous ses États membres, y compris ceux où les traitements sont les plus élevés. Jusqu'à présent, c'est la fonction publique fédérale des États-Unis d'Amérique qui a été considérée comme étant la mieux rémunérée.

23. Pour toutes ces raisons, le FIDA a un système de rémunération qui est coûteux en ce qui concerne le personnel d'appui et qui ne donne pas la souplesse voulue pour gérer l'essentiel des classes P. L'évaluation externe propose plusieurs mesures correctives, à la fois: i) pour améliorer de manière générale la composition du personnel, sa motivation et ses perspectives de carrière; et ii) pour permettre à l'institution de faire des économies.
24. L'évaluation externe propose trois options pour réaménager la politique du FIDA en matière de rémunération. Chacune d'elles fait appel à des mesures transitoires destinées à: i) résoudre le problème des traitements de la catégorie des services généraux, actuellement supérieurs au niveau observé sur le marché de référence; ii) déterminer comment faciliter, le cas échéant, le maintien de l'affiliation à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et étudier les options envisageables en cas de passage à un autre régime de pension; et iii) étudier la légalité et les conséquences juridiques d'une éventuelle sortie du régime commun des Nations Unies et d'un transfert du personnel du système de rémunération des Nations Unies à un système mis en place par le FIDA. En attendant que la réflexion se poursuive sur ces questions, le FIDA appliquera les mesures suivantes pour remédier à la situation:
- a) Le FIDA a décidé de revoir le ratio services généraux/cadres au sein de son personnel et, si nécessaire, de procéder au reclassement des postes des services généraux lorsque les fonctions, tâches et activités y afférentes le justifient.
  - b) Le FIDA a également décidé de faire réaliser un audit des emplois relevant des services généraux, dont il prépare actuellement le cadre de référence.
  - c) Le FIDA a gelé les recrutements de personnel des services généraux afin de ne pas augmenter les effectifs de cette catégorie, sauf dans le cas où un avis de vacance de poste a déjà été publié ou lorsque le poste peut être pourvu par voie de mutation interne.
  - d) Le FIDA a gelé temporairement les augmentations automatiques de salaire accordées au personnel des services généraux en fin d'année.
  - e) Le FIDA s'interroge actuellement sur l'habitude qu'il a prise d'employer des consultants pour ses activités fondamentales, et il envisage de convertir ces contrats en postes réguliers, si nécessaire, et à pourvoir ces derniers en appliquant les procédures de recrutement habituelles.
25. Les conclusions et recommandations de l'évaluation externe sont présentées de façon plus détaillée dans un autre document soumis au Conseil d'administration.

#### **IV. Recrutement et rétention du personnel**

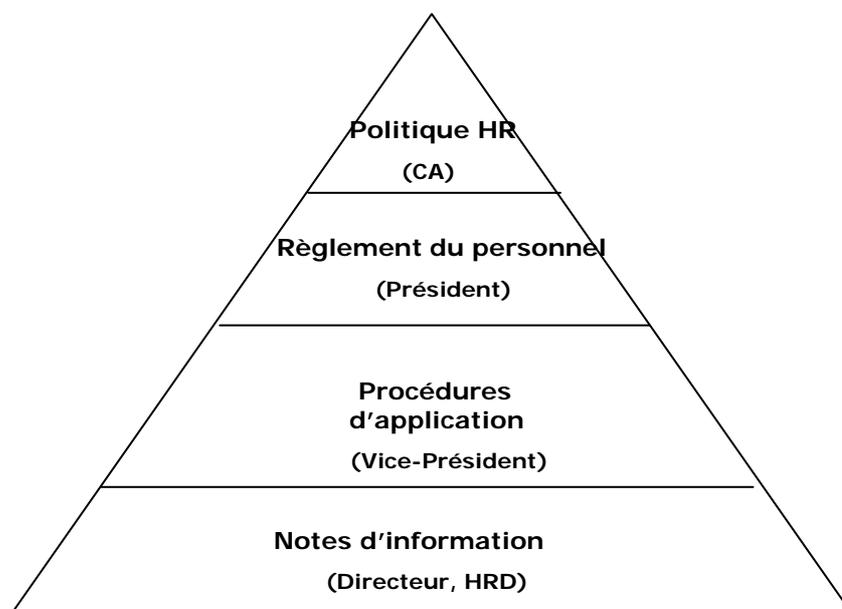
26. Dans le rapport de situation sur la réforme des ressources humaines présenté au Conseil d'administration en décembre 2009, la liste des résultats attendus pour 2010-2012 mentionnait notamment "des effectifs plus diversifiés dotés de compétences et de connaissances diverses et renforcées". Cet objectif suppose un examen minutieux des critères de recrutement pour tous les postes et un renforcement des procédures.
27. Le FIDA continue de recruter son personnel sur la base du mérite et des compétences requises pour les postes à pourvoir. À cet égard, le plus important est de veiller à ce que les responsabilités à exercer soient définies en fonction des besoins de l'unité, de la division ou du département intéressé, et que les candidats puissent concourir sur un pied d'égalité et en toute transparence.
28. Dans le cadre de la réforme des ressources humaines, les procédures de recrutement et de sélection du personnel ont été modifiées comme indiqué dans le Bulletin du Président PB/2010/07 (reproduit en appendice). Ce bulletin a lui-même

été révisé à la lumière des enseignements tirés de l'expérience au bout de quelques mois; il expose la procédure actuellement appliquée pour veiller au respect des impératifs de transparence et d'équité dans le processus de recrutement et de sélection du personnel.

29. En outre, pour gagner du temps, la direction a décidé de réactiver la formule des fichiers de candidats qui permet de trouver plus rapidement les compétences requises.
30. Autrefois, il fallait plus de 200 jours en moyenne pour mener une procédure de recrutement à son terme. Ce délai était tombé à 119 jours en décembre 2009 et il est actuellement remonté à 127 jours en moyenne, en raison du nombre élevé de recrutements. Il convient toutefois de noter qu'en 2010 le recrutement le plus rapide n'a demandé que 70 jours. Le but est de stabiliser le délai de recrutement et de sélection du personnel à 100 jours en moyenne d'ici à la fin de 2011 (ce qui paraît réaliste même si la date fixée pour cet objectif était auparavant 2012), stade à partir duquel le recours à des systèmes électroniques de gestion des ressources humaines, notamment pour le recrutement, permettra d'accélérer encore les procédures.
31. Le renforcement de la présence du FIDA dans les pays est un élément clé de notre nouveau modèle opérationnel. Afin d'aligner les pratiques du FIDA sur celles des Nations Unies et de jeter les bases d'une gestion efficace des bureaux de pays, il a été décidé de normaliser le régime de rémunération et de prestations appliqué au personnel sur le terrain et de centraliser sa gestion au niveau du siège. À ce jour, 18 cadres et membres des services généraux ont été recrutés localement par le FIDA. Onze cadres recrutés au plan international sont actuellement en poste dans des bureaux de pays du FIDA.
32. Il arrive parfois, à la suite de restructurations internes, que certains postes soient supprimés. Le FIDA peut alors redéployer ses effectifs pour préserver, chaque fois que possible, les qualifications et l'expérience des membres du personnel dont le poste a été supprimé ou dont les qualifications ne correspondent à aucun des nouveaux postes issus de la réorganisation. Lorsqu'il est bien fait, le redéploiement des effectifs réduit le coût et le délai requis pour pourvoir aux vacances de poste et assurer l'information et la formation des nouvelles recrues. Le redéploiement se traduit par un mouvement de rotation d'un poste à l'autre qui offre généralement l'occasion d'occuper de nouvelles fonctions au sein de la même division ou dans un autre service de l'organisation, avec changement ou non du lieu d'affectation.
33. Pour rester pertinent et compétitif, le FIDA est très soucieux de renforcer sa politique de redéploiement et de rotation des effectifs afin d'encourager la mobilité et l'efficacité de son personnel. Des lignes directrices sont en cours de préparation à cet égard qui devraient être prêtes d'ici à la fin de 2010.
34. Le FIDA a entrepris de revoir sa politique en matière de promotion et les lignes directrices qui s'y rapportent. Le nouveau texte de ces lignes directrices est actuellement en cours de préparation en vue de son insertion dans la version révisée du Manuel des procédures relatives aux ressources humaines. Il convient de noter que, dans ce domaine, la politique et les lignes directrices ne seront arrêtées qu'après examen des conclusions de l'étude sur le système de rémunération et de prestations qui va être soumise au Conseil d'administration. Autre aspect important, le FIDA a mis au point un système de récompense en vue d'encourager les membres du personnel les plus performants. On connaîtra le nom des premiers fonctionnaires qui bénéficieront de ce système d'ici à la fin de 2010.

## V. Règlement du personnel et Manuel des procédures relatives aux ressources humaines

35. Dans le souci de se doter de systèmes, d'outils et de processus adaptés à ses opérations, le FIDA a mis au point un règlement du personnel qui lui servira de guide pour la révision du Manuel des procédures relatives aux ressources humaines et l'alignement de ses pratiques sur celles des organismes de référence.
36. Afin d'aider le personnel dans son travail tout en contribuant au bon fonctionnement du Fonds, il est indispensable d'établir un cadre et des lignes directrices aussi clairs que possible pour tous les aspects de la gestion et de la promotion des ressources humaines. Dans cette optique, le FIDA a élaboré un nouveau guide des ressources humaines qui contient toutes les politiques, règles et procédures régissant les conditions d'emploi au FIDA. Ce guide va remplacer l'actuel Manuel de procédures relatives aux ressources humaines.
37. La mise au point du règlement du personnel, la révision du Manuel de procédures relatives aux ressources humaines et la formulation et/ou l'examen des questions de personnel s'inscrivent dans le cadre d'un processus mené en concertation avec le comité exécutif de l'Association du personnel du FIDA (ECSA), de manière à tenir compte des préoccupations exprimées par le personnel.
38. Les politiques, règles et procédures contenues dans le Guide des ressources humaines définissent les conditions d'emploi ainsi que les droits fondamentaux, les devoirs et les obligations de tous les membres du personnel. Chaque fonctionnaire est tenu de s'acquitter de ses tâches et de ses responsabilités en se conformant à ces prescriptions. La cohérence de la gestion à tous les niveaux de l'organisation est pour nous un moyen de donner des bases solides à l'action que nous menons en vue d'améliorer les conditions de vie des ruraux pauvres.
39. Dans un contexte politique, économique, social et technologique en pleine mutation, le FIDA doit pouvoir s'adapter et modifier en conséquence les dispositions contenues dans le Guide des ressources humaines. Cette adaptation sera un processus permanent. Les mises à jour et adjonctions seront annoncées par l'intermédiaire du Bulletin du Président, de circulaires et de notes d'information.
40. Le Guide des ressources humaines se divise en trois grandes parties:
  - a) La politique des ressources humaines approuvée par le Conseil d'administration en 2005, qui définit le cadre général de la gestion des ressources humaines au FIDA et garantit le respect des meilleures pratiques.
  - b) Le règlement du personnel, qui complète l'actuel Manuel des procédures relatives aux ressources humaines et fixe les principes développés dans ce dernier.
  - c) Le Manuel des procédures relatives aux ressources humaines, qui est en cours de révision et dont la nouvelle version intégrera les changements apportés au système de rémunération et de prestations et précisera les procédures d'application.
41. Des notes d'information paraîtront de temps à autre pour mettre le personnel au courant des nouvelles dispositions administratives. La figure ci-après illustre schématiquement la structure du Guide des ressources humaines.



42. Le règlement du personnel est maintenant prêt et devrait entrer en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011, date à laquelle 9 des 12 chapitres du Manuel des procédures relatives aux ressources humaines seront également achevés et mis en diffusion. La rédaction des chapitres restants est suspendue aux décisions que prendra le Conseil d'administration après examen des conclusions de l'évaluation externe.
43. Comme indiqué en décembre 2009, ces documents seront mis en ligne sur le site web où ils pourront être consultés et utilisés par le personnel à partir de la mi-2011.

## VI. Gestion de la performance

44. Après l'introduction du système électronique de gestion de la performance en 2009, la direction a dressé un bilan de la situation et pris diverses mesures pour augmenter l'efficacité de ce nouvel outil en le mettant au service de l'amélioration de la performance.
45. La révision du système électronique de gestion de la performance (désormais appelé système d'amélioration et non plus d'évaluation de la performance; en abrégé ePES) se traduit par trois grands changements:
  - a) Rôle des directeurs: jouent dorénavant un rôle plus important et sont chargés de transmettre des informations objectives sur la double dimension de la performance et du perfectionnement du personnel.
  - b) Notation: le groupe d'étude de la direction est le seul habilité à donner des notes et, dans chaque cas, le directeur concerné doit indiquer clairement comment il envisage l'avenir du membre du personnel concerné au sein de l'organisation.
  - c) Automatisation: la mise en place d'un système entièrement électronique a commencé en 2010 et devrait s'achever au plus tard en mars 2011. L'automatisation de l'ensemble du système ePES permettra de réduire les coûts de transaction.
46. Le formulaire utilisé pour l'évaluation à 360 degrés a été révisé et ne comporte plus désormais que 12 questions au lieu de 50. De plus, le système de notation a été simplifié et recentré sur le perfectionnement des compétences. L'évaluation à 360 degrés de 2010 a débuté en octobre et devrait s'achever d'ici à la fin de

l'année. Comme les deux dernières années, les résultats de cette évaluation seront ensuite utilisés dans le cadre des entretiens individuels.

## **VII. Formation et perfectionnement du personnel**

47. Comme indiqué en décembre 2009, l'unité chargée de la formation travaille actuellement à la mise en place d'un nouveau modèle centralisé, introduit en 2008, dans le but d'offrir, dans de bonnes conditions d'efficacité et d'efficience, un vaste éventail d'options de formation à même de contribuer à la flexibilité que suppose le plan stratégique pour le personnel.
48. L'unité est organisée de façon à offrir de nombreuses possibilités de formation en matière de gestion dans le cadre d'un partenariat avec les divers services du Fonds. Depuis le début de 2010, plus de 250 personnes ont déjà bénéficié d'une formation. Ce nombre pourrait se monter à plus de 350 d'ici à la fin de l'année.
49. En partenariat avec PMD, HRD a notamment organisé les formations suivantes:
  - a) Cadre logique – initiation et perfectionnement
  - b) Achats sur le terrain
  - c) Information en ligne du nouveau personnel. Ce programme a été mis en place avec l'aide de la Division de la communication (COM).
50. En 2011, HRD et PMD envisagent de proposer les formations suivantes:
  - a) Analyse institutionnelle
  - b) Sécurité alimentaire
  - c) Finance rurale
  - d) Changement climatique
51. Un certain nombre de ces cours (sécurité alimentaire, finance rurale et changement climatique) seront préparés sous forme de modules électroniques à l'intention du personnel sur le terrain.
52. L'unité de HRD chargée de la formation étudie également la possibilité d'organiser des formations dans les pays en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, tels que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

## **VIII. Renforcement de la gestion des ressources humaines**

53. En décembre 2009, le Conseil d'administration a été informé du remaniement opéré au niveau de la direction et de la réorganisation des responsabilités et des liens hiérarchiques qui en a résulté. La fonction des ressources humaines est montée dans la hiérarchie et il a été décidé que, dorénavant, le directeur de HRD relèverait directement du Vice-Président.
54. En attendant que le nouveau directeur de HRD soit recruté, des mesures provisoires ont été prises – notamment le recours à des spécialistes et la nomination d'un directeur par intérim – afin d'assurer la continuité dans la gestion de la division, compte tenu des résultats que le FIDA s'est engagé à obtenir lors de la Consultation sur la huitième reconstitution de ses ressources. Une équipe spéciale a été chargée de préparer le recrutement à plusieurs postes clés, dont ceux de responsable principal des finances, responsable du Groupe d'appui aux services institutionnels (CSSG), responsable principal des stratégies de développement, directeur de HRD, contrôleur et directeur à la Division du Contrôleur et des services financiers, et de directeur du budget. Ces postes devraient être pourvus d'ici à la fin du premier trimestre de 2011.

55. La communication avec le personnel est un autre aspect de la gestion des ressources humaines que la direction s'est attachée à améliorer par divers moyens. Ainsi, les cadres qui participent aux réunions du Comité exécutif de gestion et du Comité de gestion des opérations sont désormais tenus de transmettre les informations qu'ils ont reçues à l'ensemble du personnel de leur département ou de leur division. De plus, des réunions générales ont maintenant lieu régulièrement avec l'ensemble du personnel, dont certaines spécialement consacrées aux ressources humaines, au cours desquelles les fonctionnaires ont la possibilité de discuter ouvertement de questions concernant l'organisation. Enfin, la direction tient des consultations périodiques avec les représentants d'ECSA, par l'intermédiaire du directeur des ressources humaines désigné comme point de contact.
56. La direction a jugé nécessaire de mettre en place un vaste programme de lutte contre le harcèlement – alliant éducation, communication et révision des procédures et des mécanismes existants – et de créer une fonction dédiée à cette question et à d'autres types de faute professionnelle. Le dispositif en place n'était pas de nature à apporter les meilleures solutions possibles, tant du point de vue du personnel que de l'organisation, face à ce genre de situation.
57. Conformément aux normes internationales, il a été créé un Bureau de la déontologie directement rattaché au cabinet du Vice-Président. Les principales attributions de cet organe sont les suivantes: a) renseigner les cadres et la direction au sujet des actes susceptibles de constituer une violation du code de conduite du FIDA et de ses valeurs fondamentales; b) étudier les allégations de faute professionnelle et/ou de harcèlement et proposer une solution appropriée, formelle ou informelle; et c) effectuer des enquêtes si nécessaire. Un déontologue a été recruté; il devrait prendre ses fonctions au premier trimestre de 2011.

## IX. Cessations de service ou départs volontaires

58. En décembre 2009, il a été indiqué au Conseil d'administration que 10 membres du personnel, dont 7 appartenant à la catégorie des services généraux et 3 à celle des cadres, avaient bénéficié de la première phase du programme de départ volontaire. À ce jour, les bénéficiaires de ce programme sont au nombre de 11.
59. Le tableau 1 présente les résultats du programme de départ volontaire, par catégorie de personnel, sexe et liste d'appartenance du pays d'origine.

Tableau

### Résultats du programme de départ volontaire

| Catégorie          | Femmes       |            | Hommes |   | Total     |            |
|--------------------|--------------|------------|--------|---|-----------|------------|
|                    | Nombre       | %          | Nombre | % | Nombre    | %          |
| Services généraux  | 7            | 64         | 0      | 0 | 7         | 64         |
| Cadres             | 4            | 36         | 0      | 0 | 4         | 36         |
| TOTAL              | 11           | 100        | 0      | 0 | 11        | 100        |
| <i>Département</i> | <i>Liste</i> |            |        |   |           |            |
| ex-EAD             | 2            | 18         |        |   |           |            |
| FAD                | 4            | 37         | A      |   | 5         | 45         |
| OPV                | 3            | 27         | B      |   | 0         | 0          |
| PMD                | 2            | 18         | C      |   | 6         | 55         |
| <b>Total</b>       | <b>11</b>    | <b>100</b> |        |   | <b>11</b> | <b>100</b> |

60. La première phase du programme de départ volontaire a coûté au total 1 483 679 USD, soit 27% seulement du budget alloué à cette initiative. Les 3 962 321 USD restants seront affectés à la deuxième phase du programme, dont un montant de 3 893 232 USD pour les indemnités de départ.

61. Un appel à candidatures pour la deuxième phase du programme a déjà été publié, et un certain nombre de membres du personnel ont manifesté leur intérêt. Les demandes sont en cours d'examen; celles qui seront retenues seront ensuite présentées à la haute direction pour approbation. Le programme de départ volontaire devrait être prolongé au-delà de 2010, mais il est probable que le budget dont il dispose sera intégralement dépensé en 2011.

## **X. Résultats attendus pour 2011-2012**

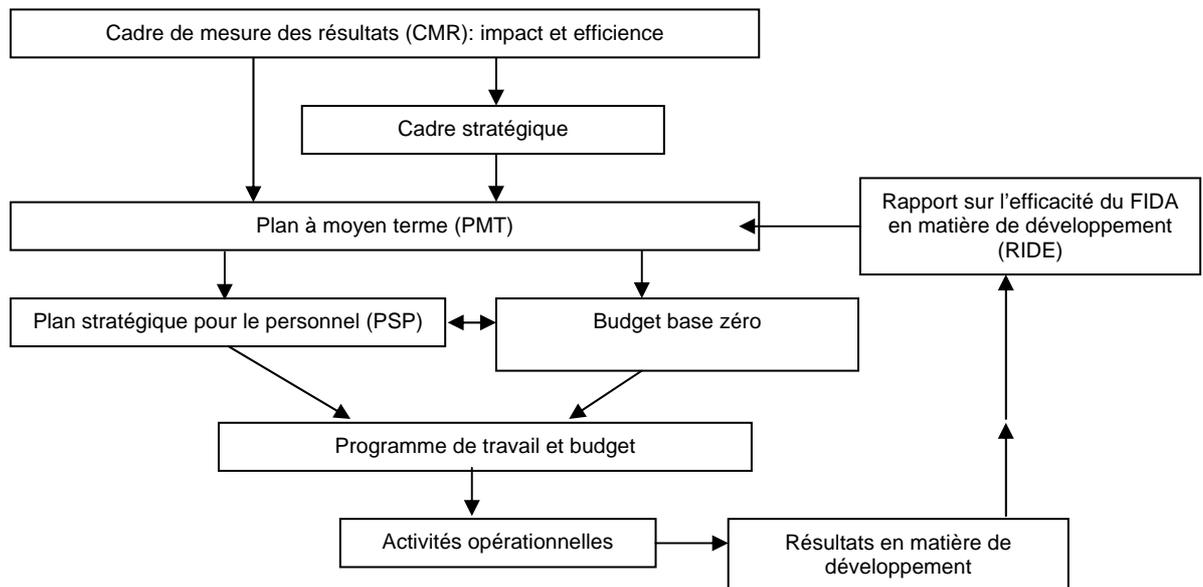
62. Compte tenu des engagements pris pour la période de la huitième reconstitution, les éléments suivants de la réforme des ressources humaines continuent de faire partie des résultats attendus pour 2011-2012:
- a) Un personnel fortement mobilisé et fortement motivé, grâce à la mise en place des derniers éléments du Plan stratégique pour le personnel, notamment en ce qui concerne la promotion de la parité et de la diversité, le perfectionnement des qualifications et des connaissances, et l'amélioration du ratio cadres/personnel des services généraux.
  - b) Des conditions d'emploi compétitives, avec un système de rémunération, de prestations et d'indemnités d'un bon rapport coût-efficacité.
  - c) L'automatisation des procédures pour une majorité de fonctions ayant trait aux ressources humaines, y compris, entre autres: i) la gestion électronique de la performance en vue de simplifier les tâches et les outils correspondants, ainsi que pour opérer une distinction entre les rôles des administrateurs; ii) la mise à niveau de la plateforme Human Capital Management (HCM) de PeopleSoft en vue d'améliorer la fonctionnalité, l'intégration et la maintenance du logiciel; iii) la mise en place d'un système de recrutement électronique en vue de rationaliser et d'automatiser le processus de recrutement; iv) le traitement automatique des instructions relatives au personnel (*requests for personnel action*) et des contrats de manière à réduire les erreurs manuelles dans la gestion des conditions d'emploi; v) l'amélioration de la production de données en vue de renforcer l'efficacité opérationnelle et l'aide à la prise de décision; et vi) l'informatisation des modules de formation et de perfectionnement des compétences de manière à assurer un suivi automatique du niveau de qualifications de chaque membre du personnel et à faciliter la diffusion d'informations dans ce domaine.

## **A. Planification stratégique des ressources humaines axée sur l'obtention de résultats**

### **Introduction**

1. La réforme de la gestion des ressources humaines au FIDA, lancée pendant la période de la septième reconstitution, constitue l'objectif clé de la direction pour la huitième reconstitution. Pendant ladite période, cette réforme fait partie intégrante de la politique du FIDA en matière de planification globale des résultats, de renforcement de la performance et de système d'allocation des ressources, en tant qu'outil reflétant les résultats vers lesquels l'organisation s'oriente. L'ensemble des nouveaux outils de planification et de gestion requis pour atteindre les objectifs du cadre de mesure des résultats (CMR) sont maintenant disponibles. Voici quel est leur rôle:
  - a) Le RMF fixe globalement les objectifs institutionnels et les mesures de performance.
  - b) Le Cadre stratégique du FIDA 2011-2015 définit en termes généraux comment le FIDA compte atteindre les résultats du RMF en termes de zones de concentration et d'engagement avec les partenaires de développement.
  - c) Le Plan à moyen terme (PMT) identifie les productions et activités requises pour atteindre les objectifs du RMF sur une période pluriannuelle.
  - d) Le budget base zéro alloue les ressources budgétaires correspondant aux priorités et besoins dictés par les résultats.
  - e) Le plan stratégique pour le personnel (PSP) développe et affecte les ressources en personnel suivant les priorités et besoins dictés par les résultats – dans le cadre des paramètres financiers de ZBB.
  - f) Le programme de travail et budget annuel est le cadre qui autorise les ressources indiquées par le budget base zéro et le PSP pour la mise en œuvre du PMT et du CMR pour un exercice donné.
  - g) Le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) rapporte au Conseil d'administration les avancées réalisées pour atteindre le CMR et le PMT.
  - h) Le système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle fournit le support de l'examen quotidien de la performance et de la gestion des ressources.

Figure 1  
**Le plan stratégique pour le personnel (PSP) au sein du processus de planification et de gestion des résultats du FIDA**



## Contexte

2. Instaurer un PSP pour aider à la mise en œuvre du programme axé sur les résultats est une démarche relativement nouvelle au FIDA, où la gestion des ressources humaines a toujours été centrée sur des questions relatives à l'administration des effectifs (notamment des fonctionnaires). La tâche au cours des deux dernières années a consisté à introduire l'orientation stratégique institutionnelle axée sur les résultats dans la mobilisation et la gestion des effectifs, en élargissant l'attention portée habituellement au personnel du siège à l'ensemble des catégories suivantes: le personnel (fonctionnaires et autres) des bureaux de pays du FIDA, dont les effectifs vont croissants, les nombreux consultants auxquels fait appel le FIDA (en grande partie pour élaborer des programmes de pays), et les effectifs mobilisés dans le cadre de tâches externalisées. Cette démarche trouve son origine dans la nécessité d'optimiser la configuration, la mobilisation et la gestion des ressources humaines par rapport aux deux attentes suivantes:
  - a) accroître l'efficacité du FIDA en matière de développement; et
  - b) accroître l'efficacité du FIDA au niveau du rapport qualité-prix.
3. Le personnel du FIDA joue un rôle déterminant dans la poursuite de ces deux objectifs. D'une part, en collaboration avec les partenaires nationaux et internationaux, il fournit la conception des projets et l'appui à la mise en œuvre qui génèrent l'impact du FIDA en matière de développement. D'autre part, il est de loin le plus grand poste de dépenses du FIDA.
4. L'objectif d'intégrer la planification et la gestion des ressources humaines dans le RMF en cours d'élaboration n'a été pleinement atteint qu'en 2009-2010. L'examen détaillé de l'adéquation entre les effectifs actuels et les besoins stratégiques était en effet soumis à une double exigence: être synchronisé avec l'évolution du PMT et du budget base zéro; attendre la mise en œuvre d'un outil basé sur les technologies de l'information et de la communication pour la description et l'analyse de la structure et de la composition du personnel du FIDA.
5. Cet outil – "le tableau de bord" des ressources humaines – a été mis en place pour la première fois au second trimestre 2010. Il prend en compte l'ensemble des effectifs gérés par le FIDA, y compris l'importante composante des consultants et,

petit à petit, les effectifs des bureaux de pays. Ce tableau de bord est mis à jour automatiquement tous les mois à partir du registre du personnel, des contrats faits aux consultants et des paiements effectués. Il évolue au fur et à mesure que l'information sur le personnel et les effectifs est créée ou mise à jour, notamment dans le domaine de l'expérience professionnelle et des qualifications individuelles, qui constitue une base essentielle à la gestion des atouts du personnel pour atteindre les résultats au niveau institutionnel.

## **B. Vue d'ensemble du personnel du FIDA**

6. Les effectifs du FIDA fluctuent d'un mois sur l'autre. Aux fins d'illustration, le tableau 1 présente la situation des effectifs en octobre 2010, au sein de la structure départementale établie dans la reconfiguration (et mise en œuvre depuis janvier 2010). On compte alors 506 fonctionnaires en équivalent temps plein (ETP) au siège du FIDA et 53 dans les bureaux de pays, signe que le processus de décentralisation et d'intégration du personnel des bureaux de pays recruté par l'intermédiaire de tiers ou sur des contrats de consultants progresse à vive allure. De plus, toujours en termes d'ETP, le FIDA a employé 196 consultants.
7. Au siège, 243 fonctionnaires appartiennent à la catégorie des cadres et 263 à celle des services généraux. Le Département gestion des programmes (PMD) est celui qui emploie le plus de cadres organiques, alors que le Département finances et administration (FAD) emploie un grand nombre d'agents des services généraux par rapport à sa taille. PMD compte aussi une forte proportion de consultants: ceux-ci sont beaucoup plus nombreux (178) que les cadres (127) employés dans le même département, ce qui donne un ratio cadres/consultants particulièrement élevé. En ce qui concerne l'alignement des effectifs sur le cadre de gestion des résultats du FIDA, la répartition actuelle par groupe de résultats (tableau 2) est conforme à l'objectif visé, à savoir une proportion de 65% des effectifs dans le domaine de l'élaboration et de l'exécution des programmes de pays d'ici à 2012, puisque l'on compte effectivement 62% des effectifs (personnel et consultants du siège et des bureaux de pays) dans le périmètre d'activité du groupe 1, 23% dans celui du groupe 3 (gestion, réforme et administration au niveau institutionnel), 7% dans celui du groupe 2 (concertation de haut niveau, mobilisation des ressources et communication stratégique) et 8% dans celui du groupe 4 (appui aux activités des membres relatives à la gouvernance).

Tableau 1  
Effectifs du FIDA (en équivalent temps plein)

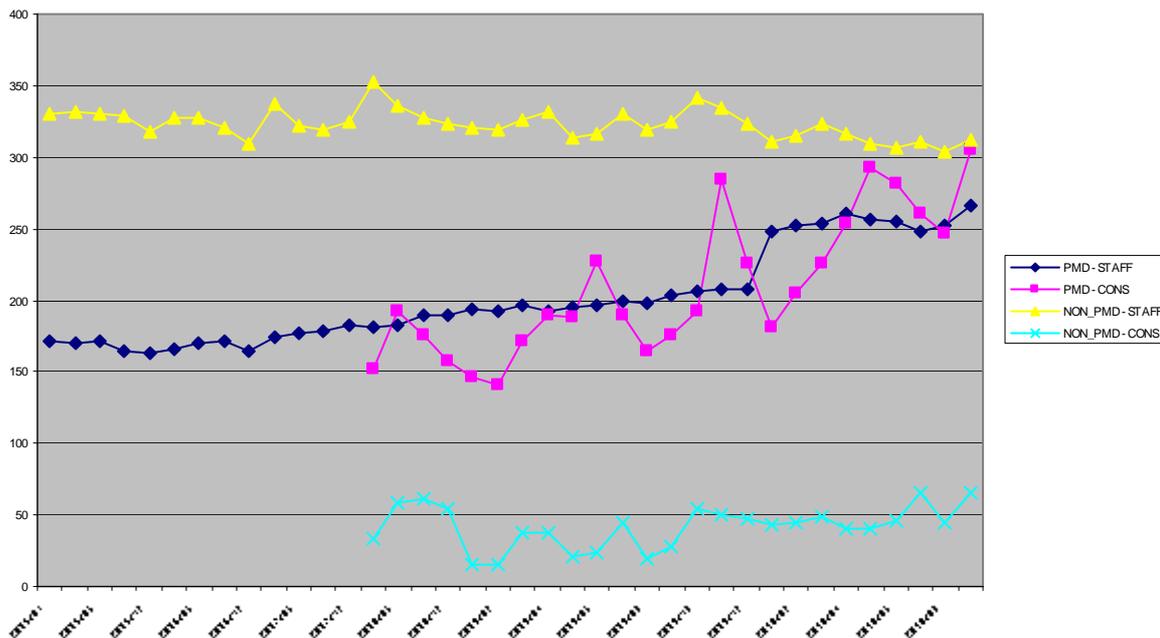
| Personnel    |                              |            |                     |                   |                              |              |                   |               |                                     |   |           |                          |                          |                 |
|--------------|------------------------------|------------|---------------------|-------------------|------------------------------|--------------|-------------------|---------------|-------------------------------------|---|-----------|--------------------------|--------------------------|-----------------|
| siège        |                              |            |                     |                   | Total siège                  |              |                   |               | Bureaux de pays                     |   |           |                          |                          |                 |
| Cadres       |                              |            |                     | Services généraux |                              |              |                   |               |                                     |   |           |                          |                          |                 |
| Dépt.        | À durée déterminée/permanent | Temporaire | Cadres associés/RPS | Total             | À durée déterminée/permanent | Temporaire   | Services généraux | Total         | Cadres à durée déterminée/permanent | Personnel national/contrats de services | Total     | Total des fonctionnaires | Total non fonctionnaires | Total effectifs |
| CDS          | 6                            |            |                     | 6                 | 3                            | 1            | 4                 | 10            |                                     |   |           | 10                       | 1,11                     | 11,11           |
| GASI         | 57                           | 6          | 2                   | 65                | 59,01                        | 18,17        | 77,18             | 142,18        |                                     |   |           | 142,18                   | 9,89                     | 152,07          |
| FAD          | 45                           | 1          | 1                   | 47                | 67,44                        | 15           | 82,44             | 129,44        |                                     |   |           | 129,44                   | 5,86                     | 135,3           |
| OPV          | 7                            | 2          |                     | 9                 | 5                            |              | 5                 | 14            |                                     |   |           | 14                       | 1,31                     | 15,31           |
| PMD          | 97,5                         | 11         | 8                   | 116,5             | 71                           | 23,34        | 94,34             | 210,84        | 10                                  | 43                                      | 53        | 263,84                   | 177,62                   | 441,46          |
| <b>Total</b> | <b>212,5</b>                 | <b>20</b>  | <b>11</b>           | <b>243,5</b>      | <b>205,45</b>                | <b>57,51</b> | <b>262,96</b>     | <b>506,46</b> | <b>10</b>                           | <b>43</b>                               | <b>53</b> | <b>559,46</b>            | <b>195,79</b>            | <b>755,25</b>   |

Tableau 2  
Effectifs du FIDA par groupe de résultats (en équivalent temps plein)

| Département  | Groupe 1:<br>Élaboration et exécution des programmes de pays | Groupe 2:<br>Concertation de haut niveau sur les politiques, mobilisation des ressources et communication stratégique | Groupe 3:<br>Gestion, réforme et administration au niveau institutionnel | Groupe 4: appui aux activités des États membres relatives à la gouvernance | Total         |
|--------------|--|---|--|--|---------------|
| CDS          | -  | 9,72  | -  | 1,39   | 11,11         |
| GASI         | 13,76  | 35,10   | 47,22  | 55,99  | 152,07        |
| FAD          | 12,85  | 2,99  | 119,19   | 0,27   | 135,30        |
| OPV          | 2,92   | 4,59  | 5,29   | 2,51   | 15,31         |
| PMD          | 441,46   | -   | -  | -  | 441,46        |
| <b>Total</b> | <b>470,99</b>  | <b>52,40</b>  | <b>171,70</b>  | <b>60,16</b>   | <b>755,25</b> |
| <i>En %</i>  | 62   | 7   | 23   | 8  | 100%          |

8. La tendance générale concernant les effectifs est présentée dans le graphique 1, qui reproduit les données jusqu'à septembre 2010 inclus. Les effectifs de PMD illustrent bien la mobilisation du personnel dans le groupe 1, et il est clair que la politique de renforcement de ce secteur a été mise en œuvre: les effectifs sont en augmentation constante, une augmentation assez nette en 2010. Les effectifs hors PMD, en revanche, n'ont pas grossi: la courbe est plate. En septembre 2010, les effectifs hors PMD étaient en fait légèrement inférieurs à ceux de janvier 2005, et considérablement plus bas que leur pic du premier trimestre 2008.

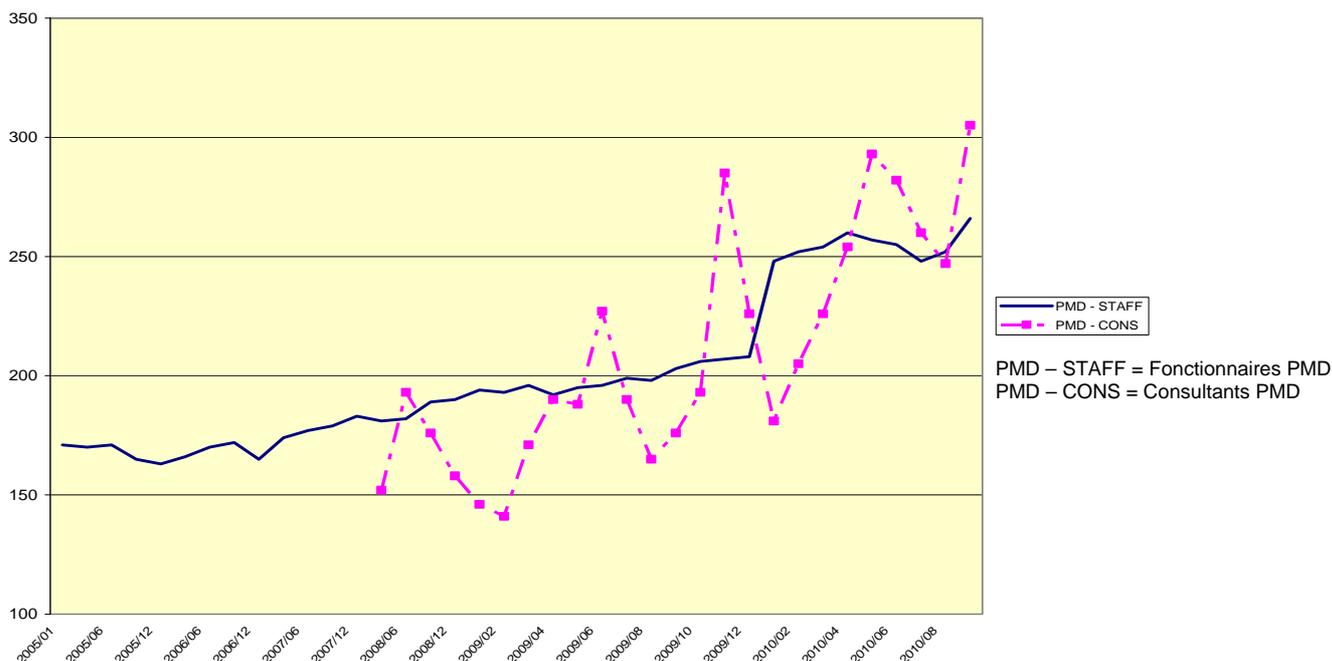
Graphique 1  
Évolution du nombre de fonctionnaires et de consultants



Note: PMD – STAFF = Fonctionnaires PMD  
NON\_PMD – STAFF = Fonctionnaires hors PMD

PMD – CONS = Consultants PMD  
NON\_PMD – CONS = Consultants hors PMD

Graphique 2  
Évolution des effectifs PMD



PMD – STAFF = Fonctionnaires PMD  
PMD – CONS = Consultants PMD

9. Le graphique 2 souligne l'évolution des effectifs de PMD, tant au niveau des fonctionnaires que des consultants mobilisés – on notera que les effectifs des consultants ont fortement grimpé depuis le dernier trimestre 2009.
10. Le tableau 3 présente la répartition du personnel du FIDA par "familles de travail", que le FIDA a mises en place pour le recrutement et la planification des carrières. Les données prennent en compte les effectifs à la fin du troisième trimestre de 2010. Ces familles d'emplois touchent tous les départements et groupes, et reflètent bien le fait que le FIDA est une institution financière au service du développement rural. Ainsi, 180 postes (32%) concernent des spécialistes du développement rural (programmes de pays et recherche en développement rural), et 54 (10%) concernent des spécialistes de la gestion financière et de l'administration. Si la taille de ces deux groupes est cohérente avec l'objectif opérationnel du FIDA, la taille de la famille "administration générale" (24%) est moins compatible avec la pratique optimale d'une institution financière internationale moderne, et fait apparaître la nécessité d'une restructuration et de l'automatisation des tâches pour permettre un recentrage des effectifs sur des activités à haute valeur ajoutée. Cet objectif doit s'appliquer à l'échelle de l'institution. Les membres du personnel sont nombreux dans cette catégorie à travailler dans le Département finances et administration, mais en aucun cas l'ensemble d'entre eux. Un pourcentage important de personnes des services généraux ont des rôles spécialisés au sein de ce département (notamment dans les opérations financières).

Tableau 3  
**Répartition du personnel du FIDA par familles d'emplois**

| <i>Familles de travail</i>                          | <i>Total</i> |
|---|--------------|
| Programmes de pays                                  | 141          |
| Administration générale                             | 137          |
| Finances  | 54           |
| Développement rural et recherche économique         | 39           |
| Gestion des savoirs et communication                | 31           |
| Direction   | 29           |
| Technologies de l'information et des communications | 27           |
| Ressources humaines                                 | 22           |
| Équipements et sécurité                             | 19           |
| Révision et traduction de documents                 | 17           |
| Organes directeurs et relations avec les membres    | 15           |
| Service juridique                                   | 13           |
| Mobilisation des ressources et partenariats         | 11           |
| Surveillance  | 6            |
| Passation des marchés                               | 4            |
| <b>Total</b>  | <b>565</b>   |

### **Caractéristiques démographiques du personnel**

11. Les membres actuels du personnel, en provenance de 87 pays, comptent 49,7% de cadres et 50,3% d'agents des services généraux. La répartition par liste de pays montre une prévalence de ressortissants de la Liste A dans les deux catégories (voir diagrammes circulaires 1 et 2). Les ressortissants italiens composent la majeure partie du groupe de la Liste A dans ces deux catégories (21,9% de cadres et 39,5% d'agents des services généraux), ce qui reflète la localisation du siège du FIDA. Actuellement, le FIDA n'applique pas un système de quota géographique en

matière de recrutement, mais s'efforce de parvenir à un meilleur équilibre grâce à une large diffusion des vacances de poste dans les réseaux professionnels et de développement et dans les ministères des États membres. Résultant en partie de l'expansion du système des bureaux de pays, le pourcentage des effectifs en provenance des groupes de la Liste B et de la Liste C (indicateur de niveau 5,4 du RMF) est passé de 33% en 2009 à 36% en 2010.

Diagramme circulaire 1

#### Répartition du personnel cadre par liste de pays

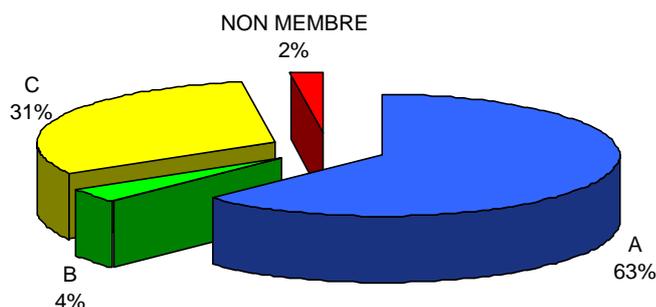
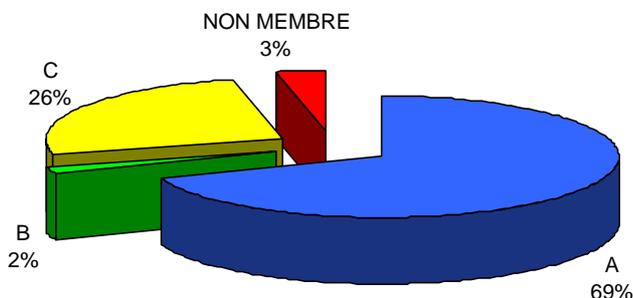


Diagramme circulaire 2

#### Répartition du personnel des services généraux par liste de pays

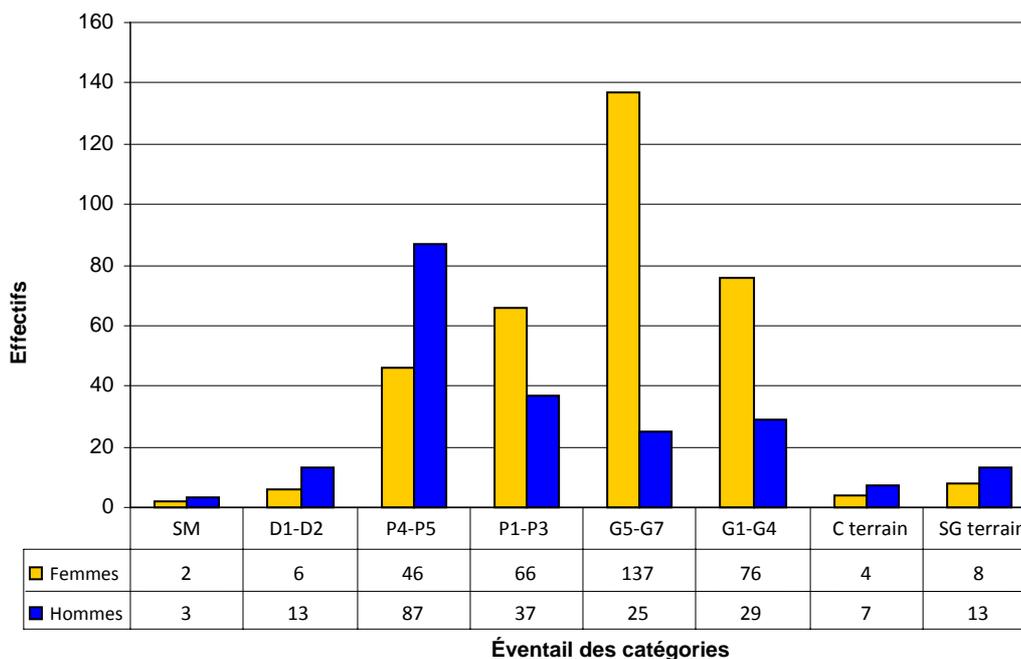


#### Répartition par sexe

12. En ce qui concerne la répartition par sexe, on note une disproportion tant au niveau des grades que des groupes-familles d'emplois. On trouve le plus souvent une nette prépondérance de femmes dans les grades inférieurs: catégorie des services généraux et les premiers échelons de la catégorie cadre, et l'inverse est vrai concernant les grades P-4 et plus. En termes de groupes-familles d'emplois, il y a une prédominance d'hommes dans le groupe Direction et gestion ainsi que dans les postes opérationnels, tels que chargés de programme de pays (CPP), gestionnaire de programme dans le pays (GPP), gestionnaire de portefeuille et spécialiste en développement rural. Dans la catégorie des services généraux, les femmes sont largement représentées dans toutes les familles d'emplois, à l'exception des fonctions d'assistant pour la sécurité. Le RMF révisé pour la période de la huitième reconstitution a préconisé une amélioration pour l'équilibre entre les sexes, avec un objectif de 35% de femmes à des postes de cadre supérieur en 2012. La structure

démographique des effectifs et l'incidence des départs de cadres pour cause de retraite ou autre (départs qui ont été plus nombreux chez les femmes en 2010) ainsi que la création de nouveaux postes d'encadrement sont des facteurs à prendre en compte dans cette perspective. Quoi qu'il en soit, l'objectif reste clair et son intérêt stratégique évident, il en sera donc tenu compte dans les décisions de recrutement en 2011 et 2012.

Graphique 3  
**Répartition par sexe suivant les catégories**



Note: C = Cadres SG = Services généraux

### Profil de formation

13. Le tableau 4 présente le type de qualifications que possède le personnel du FIDA. On constate que ce sont les cadres de PMD qui sont les plus diplômés: 135 sur un total de 146 ont des masters ou des doctorats (et, tous départements confondus, les cadres sont 228 sur 278 à être diplômés de l'enseignement supérieur). En ce qui concerne le personnel des services généraux, les données disponibles montrent que pour 101 agents sur 261, c'est le diplôme de fin d'études secondaires qui est le plus haut diplôme obtenu. Les derniers embauchés dans cette catégorie sont plus diplômés: plus de 36% de fonctionnaires sous contrat à durée déterminée sont titulaires d'un master. À l'opposé, parmi le personnel des services généraux sous contrat à durée indéterminée (voir paragraphe 14), 8% seulement possèdent un master tandis que, pour 51% d'entre eux, le diplôme de fin d'études secondaires constitue le diplôme le plus élevé (tableau 5).

Tableau 4  
Répartition du personnel du FIDA par niveau d'études le plus élevé

| Catégorie                      | Diplôme universitaire le plus élevé                     | Départements |            |            |           |            | Total      |
|--------------------------------|---|--------------|------------|------------|-----------|------------|------------|
|                                |   | CDS          | GASI       | FAD        | OPV       | PMD        |            |
| <b>Services généraux</b>       | Niveau inférieur à la fin d'études secondaires          |              |            |            |           | 1          | 1          |
|                                | Diplôme de fin d'études secondaires ou équivalent (bac) |              | 23         | 40         | 2         | 35         | 100        |
|                                | Niveau bac + 2  |              |            | 5          |           | 2          | 7          |
|                                | Bac +2  |              | 9          | 7          | 1         | 10         | 27         |
|                                | Bac +3 (licence)  |              | 21         | 14         | 1         | 29         | 65         |
|                                | Bac +4 (master)   | 3            | 13         | 11         | 1         | 29         | 57         |
|                                | Diplôme de 3 <sup>e</sup> cycle                         | 1            | 1          | 2          |           |            | 4          |
|                                | Information non disponible                              |              | 8          | 3          |           | 9          | 20         |
| <b>Total Services généraux</b> |   | <b>4</b>     | <b>75</b>  | <b>82</b>  | <b>5</b>  | <b>115</b> | <b>281</b> |
| <b>Cadres</b>                  | Diplôme de fin d'études secondaires ou équivalent (bac) |              | 3          | 4          | 1         |            | 8          |
|                                | Niveau bac + 2  |              | 1          | 2          |           |            | 3          |
|                                | Bac + 2   |              | 2          |            |           | 2          | 4          |
|                                | Bac + 3 (licence)                                       | 1            | 18         | 8          |           | 8          | 35         |
|                                | Bac + 4 (master)  | 2            | 38         | 31         | 4         | 105        | 180        |
|                                | Diplôme de 3 <sup>e</sup> cycle                         |              | 3          | 1          |           | 1          | 5          |
|                                | Doctorat  | 4            | 5          | 1          | 3         | 30         | 43         |
|                                | Information non disponible                              |              |            |            |           |            |            |
| <b>Total Cadres</b>            |   | <b>7</b>     | <b>70</b>  | <b>47</b>  | <b>8</b>  | <b>146</b> | <b>278</b> |
| <b>Total général</b>           |   | <b>11</b>    | <b>145</b> | <b>129</b> | <b>13</b> | <b>261</b> | <b>559</b> |

Tableau 5  
Répartition du personnel des services généraux par niveau d'études le plus élevé

| Diplôme obtenu le plus élevé                            | Catégorie d'emploi (en pourcentage) |                            |                 | Total         |
|---|-------------------------------------|----------------------------|-----------------|---------------|
|   | contrats à durée indéterminée       | contrat à durée déterminée | contrat mensuel |               |
| Niveau inférieur à la fin d'études secondaires          | 0,00                                | 0,00                       | 2,38            | 0,40          |
| Diplôme de fin d'études secondaires ou équivalent (bac) | 51,26                               | 27,78                      | 28,57           | 39,04         |
| Niveau Bac + 2  | 3,36                                | 3,33                       | 0,00            | 2,79          |
| Bac   | 9,24                                | 10,00                      | 9,52            | 9,56          |
| Bac +3 (licence)  | 24,37                               | 23,33                      | 23,81           | 23,90         |
| Bac +4 (master)   | 8,40                                | 35,56                      | 26,19           | 21,12         |
| Diplôme de 3 <sup>e</sup> cycle                         | 3,36                                | 0,00                       | 0,00            | 1,59          |
| Information non disponible                              | 0,00                                | 0,00                       | 9,52            | 1,59          |
| <b>Total général</b>                                    | <b>100,00</b>                       | <b>100,00</b>              | <b>100,00</b>   | <b>100,00</b> |

### Répartition du personnel par type de contrat

14. Le personnel est recruté dans les conditions prévues par la Commission de la fonction publique internationale et suivant les pratiques en vigueur aux Nations Unies. Il y a en ce moment un pourcentage extrêmement élevé de fonctionnaires avec contrats à durée indéterminée: 32% des cadres et 42% des services généraux (119) appartiennent à cette catégorie. Si l'on considère l'ensemble des recrutements à durée indéterminée et à durée déterminée,

on constate que 39% de cadres et 56% d'agents des services généraux bénéficient de ce type de contrat (voir tableau 6).

Tableau 6  
**Répartition du personnel par type de contrat**

| <i>Type de contrats pour les cadres et les catégories supérieures</i>         | <i>Effectif</i> | <i>%</i>   |
|---|-----------------|------------|
| Programme de cadres associés  | 12              | 4          |
| Programme renforcé de cadres associés   | 2               | 1          |
| Cadres recrutés au plan national par l'organisme dans le pays d'accueil       | 9               | 3          |
| Cadres nationaux sous contrat FIDA  | 2               | 1          |
| Cadres internationaux sous contrat à durée indéterminée                       | 88              | 32         |
| Cadres internationaux/ catégories supérieures sous contrat à durée déterminée | 138             | 50         |
| Cadres locaux sous contrat mensuel  | 19              | 7          |
| Cadres sous contrat de services   | 7               | 3          |
| Programme de responsables d'un programme spécifique                           | 1               | 0          |
| <b>Total</b>  | <b>278</b>      | <b>100</b> |
| <i>Type de contrat pour les services généraux</i>                             | <i>Effectif</i> | <i>%</i>   |
| Agents recrutés sur place/contrat à durée indéterminée                        | 119             | 42         |
| Agents recrutés sur place/contrat à durée déterminée                          | 91              | 32         |
| Agents recrutés sur place/contrat journalier                                  | 11              | 4          |
| Agents recrutés au plan national par l'organisme d'accueil                    | 4               | 1          |
| Agents recrutés sur place/contrat mensuel                                     | 42              | 15         |
| Agents sous contrat de services   | 14              | 5          |
| <b>Total</b>  | <b>281</b>      | <b>100</b> |

15. La prévalence de contrats à durée indéterminée, notamment dans la catégorie des services généraux, est un frein à la flexibilité de la gestion du personnel. Cet obstacle au redéploiement du personnel en fonction des changements requis est aggravé par un faible taux de rotation des effectifs. D'une valeur de 3,88%, ce taux de rotation est extraordinairement bas dans la catégorie des services généraux, et inférieur de plus de 40% à celui enregistré chez les cadres (tableau 7).

Tableau 7  
Taux de rotation du personnel pour la période 2005-2009

| Année   | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Effectif total du personnel* à la fin de chaque année | 442   | 459   | 495   | 494   | 489   |
| Total des départs (hors retraite)                     | 17    | 18    | 13    | 20    | 19    |
| Total des départs en retraite                         | 10    | 12    | 13    | 13    | 7     |
| Taux global de rotation                               | 6,11% | 6.54% | 5.25% | 6.68% | 5.32% |
| Taux de rotation des cadres et catégories supérieures | 7,01% | 8.76% | 6.12% | 8.76% | 6.61% |
| Taux de rotation des membres des services généraux    | 5,26% | 4.55% | 4.40% | 4.53% | 3.88% |
| * non compris les cadres associés                     |       |       |       |       |       |

16. Le tableau 8 présente le total des départs en retraite prévus. Il indique qu'à moyen terme le pourcentage de départs naturels est faible et qu'il ne faut pas compter sur ce seul facteur pour changer la donne au niveau des dotations en personnel et des effectifs.

Tableau 8  
Départs en retraite prévus pour la période 2010-2017

| Départs prévus | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Total |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
|                | 6    | 10   | 14   | 13   | 16   | 18   | 3    | 6    | 86    |

## C. Conséquences

17. Le FIDA approfondit l'analyse de la situation globale de son personnel au fur et à mesure de l'élargissement de l'éventail et des capacités des tableaux de bord dont il s'est doté en matière de gestion des ressources humaines. Un certain nombre de conclusions préliminaires peuvent toutefois être déjà tirées:
- En dépit de la croissance du personnel affecté au groupe 1, les effectifs directement concernés par le développement et la mise en œuvre des programmes de pays (à savoir le groupe 1 de la matrice des résultats et activités du FIDA) restent faibles par rapport aux exigences d'un programme de travail sur les projets et prêts croissant et innovant (sans parler des besoins importants de supervision directe). La dotation en personnel n'a pas progressé à la même allure que le volume de travail de ce groupe, et l'augmentation accrue du recours compensatoire aux consultants ne constitue pas – dans une certaine mesure – une solution pleinement satisfaisante.
  - Le nombre des fonctionnaires du groupe 1 affectés dans les bureaux de pays doit augmenter et être mieux pris en compte dans le système de renforcement de la performance du personnel du FIDA.
  - Le nombre de consultants doit être réaligné pour garantir que toutes les fonctions clés de gestion des activités de développement sont bien occupées par des fonctionnaires du FIDA.
  - Bien que le FIDA ait parfaitement réussi à maintenir les effectifs hors PMD sur une base croissance zéro pendant plusieurs années – et ce en dépit de la croissance du niveau général d'activités induite par un programme de travail

en expansion –, le nombre de fonctionnaires d'appui (notamment au niveau de l'administration générale) est très certainement trop élevé en termes absolus par rapport aux effectifs directement concernés par le développement et la mise en œuvre des programmes de pays.

- e) Le coût unitaire du personnel d'appui (notamment au sein des services généraux) est sans doute élevé par rapport aux éléments de comparaison raisonnables dont on dispose sur le marché (ce qu'indique le très faible taux de rotation du personnel, en particulier celui des services généraux).
18. En bref, cette analyse préliminaire montre que le profil global du personnel pourrait être mieux aligné sur les impératifs d'efficacité et d'efficience en matière de développement, et que ce n'est pas en gérant des postes supplémentaires que l'on atteindra cet objectif, mais bien en utilisant une approche différente. Elle suggère également que le très complet système d'évaluation (on utilise aujourd'hui le terme "renforcement") de la performance du personnel du FIDA, qui fait l'envie des autres institutions des Nations Unies en matière d'intégration des données, a besoin d'être modifié pour jouer un rôle plus central et effectif dans la gestion des ressources humaines: il doit en effet s'écarter de la gestion des contrats au profit d'un recentrage sur le renforcement de la performance, ce qui requiert des outils différents et séparés.
19. Dans cette première phase du PSP, il y a trois axes majeurs: i) ceux qui affectent immédiatement le renforcement de la capacité du personnel à accroître l'efficacité du FIDA en matière de développement; ii) ceux qui affectent l'efficience et le coût des services d'appui; et iii) ceux qui conjuguent le soutien à l'efficacité et à l'efficience.

## D. Étapes suivantes

### Accroître l'efficacité en matière de développement grâce au PSP

20. Ainsi qu'indiqué ci-dessus, accroître la taille et la capacité opérationnelle du personnel concerné par le développement et la mise en œuvre des programmes de pays est un élément essentiel pour honorer ces programmes en rapide expansion et atteindre les résultats en matière de développement.
21. Pour réaliser cet objectif, il est prévu de mettre en place les étapes clés suivantes:
- **Accroître le nombre de fonctionnaires du groupe 1 qui sont acteurs du développement.** La mise en œuvre de la supervision directe étant maintenant achevée – les responsabilités précédemment assumées (sous contrat) par des institutions coopérantes sont maintenant exercées par des fonctionnaires du FIDA (principalement, mais pas totalement, par ceux de PMD)– et une fois vérifié que les rôles clés en matière de gestion des activités de développement sont tenus par des fonctionnaires du FIDA et non par des consultants, la première nécessité sera de construire un corps élargi de CPP, de CPP associés et de gestionnaires financiers de programme (pour appuyer les aspects fiduciaires de la supervision). Le budget du groupe 1 a augmenté de manière significative en termes réels en 2010 et une autre augmentation réellement importante est proposée pour 2011. Bien que le nombre de CPP de niveau P-5 soit probablement insuffisant, notamment dans le contexte des départs en retraite annoncés, le fait que les compétences requises pour servir l'approche particulière du FIDA au bénéfice du développement des petites exploitations ne soient pas immédiatement disponibles sur le marché nous incite à adopter une approche plus stratégique: développer les postes des CPP et planifier leur remplacement, en privilégiant le recrutement de fonctionnaires de rang moins élevé (de P-2 à P-4) – qui développeront des compétences en étant encadrés par des CPP et directeurs expérimentés, ce qui inclut une rotation entre les départements et des allers-retours entre le siège et les bureaux de pays. En dépit de l'accroissement des budgets pour l'embauche de nouveaux gestionnaires de programme, le taux de recrutement actuel est relativement

lent – un problème lié jusqu'à récemment à des délais dans les processus de recrutement. En 2010, ces processus ont été rationalisés et seront encore améliorés en 2010-2011, y compris à travers le développement de listes pour une procédure de recrutement moins lourde et le passage à une plateforme administrative de recrutement en ligne.

- **Accroître les effectifs des bureaux de pays et délocaliser les CPP.** Le modèle de développement du FIDA requiert des partenariats plus étroits au niveau des pays et un soutien rapproché à la mise en œuvre des projets par les partenaires nationaux. Dans ce contexte, le recrutement du personnel au plan local (dans des conditions économiques plus favorables que pour le personnel recruté au plan international ou exerçant au siège) sera une priorité pour l'accroissement des effectifs du groupe 1 à partir de 2011. Pour améliorer la gestion du personnel au niveau des bureaux de pays, le personnel précédemment recruté par des tiers (par exemple, le PNUD ou la FAO) sera directement embauché par le FIDA. Le niveau de l'emploi dans les bureaux de pays augmente rapidement (l'effectif était de 53 en octobre 2010 – ce qui traduit non pas tant un accroissement numérique du personnel que l'intégration dans le corps des fonctionnaires de collaborateurs mobilisés auparavant contractuellement en tant que consultants ou par l'intermédiaire d'un tiers). À l'heure actuelle, le niveau de délocalisation des fonctionnaires recrutés au plan international est modeste (10). En 2011, il est prévu d'introduire des modifications dans les contrats, qui indiqueront que la délocalisation est un élément normal et attendu de développement de carrière pour les CPP, et de proposer aux CPP délocalisés des primes spéciales pour la gestion des bureaux de pays.
- **Développer une approche plus formelle et structurée pour favoriser l'épanouissement des capacités et les déroulements de carrière dans le domaine de la programmation de pays et de la mise en œuvre des programmes de pays.** Les CPP sont les artisans essentiels de la mission du FIDA qui prône la valeur du développement, et étant donné l'approche spécifique de l'organisation, les CPP très performants ne seront pas embauchés directement de l'extérieur, mais *formés* au sein du FIDA lui-même. La signification stratégique de leur rôle requiert une approche très structurée en matière de recrutement, formation, rotation et performance, c'est pourquoi le FIDA donnera la priorité en 2011 au développement et à la mise en œuvre d'un développement de carrière et d'un plan de performance pour les CPP et acteurs associés, comprenant une totale intégration dans le système évolutif de gestion des connaissances du FIDA.
- **Aligner le nombre de consultants et améliorer leur gestion.** Le FIDA mobilise un nombre important de consultants pour soutenir le développement et la mise en œuvre des programmes de pays, ce qui, en général, se révèle à la fois efficace et efficient (en termes de coût et d'apport de connaissances spécialisées). Cependant, la surveillance de la performance des consultants est insuffisante au niveau institutionnel et, dans certains domaines, on affecte des consultants à des fonctions qui relèvent de celles d'un personnel de direction ou de gestion, notamment au niveau des pays, contexte d'importance fondamentale. Cela s'explique en partie par la lenteur du recrutement de cadres supplémentaires dans le groupe 1 et du recours ponctuel à des consultants. En 2010, le FIDA a établi un système plus complet et fonctionnant en temps réel pour le suivi de l'utilisation des consultants, ainsi qu'une procédure plus rapide pour leur recrutement. Et, en 2011, des directives préciseront plus clairement le rôle que les consultants recrutés doivent tenir. Enfin, un système de renforcement de la performance, analogue à celui utilisé pour les fonctionnaires, sera mis en place pour les consultants.

- Établir des tableaux de personnel et des échéanciers de recrutement au niveau de chaque division.** Le recrutement du personnel et la gestion des ressources humaines seront plus étroitement alignés sur les résultats et normes au niveau institutionnel. En 2010, les départements ont développé des plans pour la gestion du personnel et le recrutement, dont la mise en œuvre dépend, en partie, du niveau du budget administratif restant à approuver. Au début de 2011, et sous réserve de l'approbation du budget administratif, chaque division au sein du groupe 1 (de même d'ailleurs que dans l'ensemble du FIDA) finalisera les plans de recrutement et d'embauche pour 2011, les estimations pour 2012 et les projections pour 2013. Ces plans seront soumis à l'approbation institutionnelle et constitueront le cadre d'homologation de toutes les activités de recrutement.
22. Le tableau 9 présente un résumé des principaux calendriers et actions à mettre en œuvre pour une gestion des ressources humaines qui contribue à accroître l'efficacité en matière de développement.

Tableau 9

**Alignement stratégique des effectifs sur la programmation et l'exécution dans les pays**

|  | 2010        | 2011                     | 2012      |
|--|-------------|--------------------------|-----------|
| Accroissement du budget du groupe 1 pour les fonctionnaires du cadre organique                     | Exécution   | Exécution                | Exécution |
| Approbation des plans de recrutement et de gestion des ressources humaines au niveau des divisions | Préparation | Exécution                | Exécution |
| Rationalisation et accélération du processus de recrutement des fonctionnaires pour le groupe 1    | Exécution   | Exécution                | Exécution |
| Priorité donnée au recrutement et à l'intégration des fonctionnaires au niveau des bureaux de pays | Exécution   | Exécution                | Exécution |
| Définition des familles d'emplois et de la structure de carrière pour les cadres du groupe 1       | Préparation | Préparation et exécution | Exécution |
| Notification dans les contrats qu'une délocalisation est inhérente au poste                        | Préparation | Exécution                | Exécution |
| Système incitatif pour la délocalisation de CPP expérimentés                                       |             | Préparation et exécution | Exécution |
| Baisse du nombre de fonctionnaires d'appui dans le groupe 1  | Exécution   | Exécution                | Exécution |
| Système basé sur les TIC pour rationaliser le recrutement des consultants                          | Exécution   | Exécution                | Exécution |
| Système intégré pour contrôler le rôle des consultants et leur performance                         |             | Préparation et exécution | Exécution |

### **Planification stratégique des ressources humaines pour une efficacité administrative et d'appui accrue et pour une meilleure compétitivité au niveau des coûts**

23. L'objectif du groupe 1 est d'obtenir des effets directs en matière de développement. L'objectif du personnel dans tous les autres domaines consiste en grande partie à fournir au groupe 1 une plateforme lui permettant d'effectuer son travail de façon efficace. Ce travail est souvent décisif – par exemple, gestion des avoirs et des décaissements du FIDA, gestion des ressources humaines, planification et contrôle –, mais les critères clés de la réussite résident dans le fait que les services sont fournis selon les normes de l'industrie et au prix le plus bas possible pour ce niveau de qualité. Au FIDA, ces processus concernent un nombre important de fonctionnaires présentant un coût unitaire de travail élevé. L'objectif du PSP à cet égard est de réduire le volume des effectifs utilisés et le montant des ressources allouées tout en maintenant un service de qualité et fourni en temps voulu aux activités du groupe 1. Les axes clés du plan stratégique incluent les opérations suivantes: i) réduire les besoins en personnel au niveau des rôles d'appui grâce à la rationalisation des processus; ii) automatiser les processus; iii) aligner les coûts des fonctionnaires sur ceux pratiqués dans des organisations comparables et qui sont plus pertinents; iv) sous-traiter davantage de fonctions à des prestataires de service à moindre coût; et v) faire tourner le personnel d'appui qualifié, en le faisant devenir acteur du développement et de la mise en œuvre des programmes de pays, augmenter les niveaux de qualification et d'expérience professionnelle requis pour les postes vacants (notamment dans la catégorie des services généraux) et recrutement exclusif de personnel apte à travailler dans un environnement totalement automatisé:
- **Réduire les besoins en personnel au niveau des postes d'appui.** Le FIDA a maintenu l'emploi à des niveaux de croissance réelle nulle dans tous les domaines administratifs clés, en dépit de l'importante augmentation du volume d'activités née de l'expansion du programme de travail et de l'augmentation des opérations correspondantes dans le groupe 1. Réduire les effectifs ou même les maintenir à leur niveau actuel n'est guère faisable dans le cadre des processus et niveaux d'automatisation actuels (qui sont relativement lents). Font intégralement partie de la planification des ressources humaines l'examen des processus pour les activités consommatrices en main-d'œuvre, un audit des attributions et fonctions du personnel et un programme systématique d'automatisation des tâches. Au nombre des principaux secteurs utilisateurs de main-d'œuvre dans la zone d'appui, on trouve les services financiers, la direction, et le secteur production et traduction de documents pour les organes directeurs. Le personnel a déjà été réduit en ce qui concerne la production des documents, et cela se reflète dans la proposition de budget du groupe 4 pour 2011. Et le FIDA espère réduire encore les dépenses à ce niveau, en 2011, en interrogeant le Conseil d'administration sur ses besoins en documents et traductions. En 2010, à l'initiative de la direction, le secteur entier de la gestion financière a fait l'objet d'un examen externe de sa structure et de ses processus (incluant l'utilisation de ressources internes), ce qui donnera probablement lieu à une restructuration significative en 2011, avec des économies de main-d'œuvre potentielles.
  - **Automatisation du processus.** La bureautique constituera un élément clé de la réduction des effectifs. L'investissement dans ce domaine a été limité par le passé, à l'exception du système PeopleSoft qui n'a pas permis de faire des économies en personnel, en partie à cause de son échec à réaménager les processus au moment de l'automatisation. Les principaux secteurs d'investissement pour une efficacité accrue et une réduction des effectifs incluent le recrutement des consultants (automatisation terminée), la gestion des documents (en cours), le recrutement du personnel (programmée pour 2011), et le nouveau Système prêts et dons (en cours, automatisation prévue à la fin de 2011 ou au début de 2012).

- **Aligner le coût du personnel sur celui de comparateurs plus pertinents.** Le niveau des coûts du personnel dans le budget administratif du FIDA s'explique principalement par deux facteurs: le nombre des fonctionnaires et leur coût standard, définis par les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale, sur lesquelles le FIDA s'aligne par décision politique du Conseil d'administration. Les questions clés sont de savoir si ces coûts standard sont strictement nécessaires et s'il est possible de mobiliser le personnel à des coûts inférieurs qui soient suffisamment attractifs pour les maintenir au nombre et aux qualifications exigés par le fonctionnement du FIDA. Ces questions sont particulièrement pertinentes s'agissant du personnel des services généraux (qui tend à être plus concentré dans les services d'appui). Le taux de rotation très bas existant dans ce segment suggère que les conditions d'emploi sont manifestement avantageuses par rapport à celles du marché local. En 2010, le FIDA a commandé un audit externe du système de rémunération et des incitations du FIDA, les conclusions de cet examen seront débattues avec le Conseil d'administration en décembre 2010. En attendant le résultat de ces discussions, il est prévu que l'approche du FIDA en matière de rémunération et d'incitations soit rendue un peu plus souple en 2011, avec une approche plus différenciée selon les catégories du personnel et qui soit plus en phase avec les marchés du travail correspondants. Une démarche qui peut représenter une occasion privilégiée de contrôler les coûts et d'accroître l'efficacité en termes de rapport qualité/prix.
- **Sous-traiter davantage de fonctions à des prestataires de services à moindre coût.** Le FIDA fait déjà effectuer de nombreuses fonctions, notamment des fonctions administratives, à l'extérieur du FIDA. Comme on l'a noté précédemment, les consultants constituent une composante importante des effectifs du groupe 1 et fournissent des effectifs complémentaires efficaces et efficaces au personnel de l'organisation. Dans le domaine administratif, une grande part de la gestion des avoirs financiers actifs, des éléments de sécurité, de la maintenance et de l'entretien des bâtiments, des services d'impression et de délivrance des visas sont complètement sous-traités. Parallèlement aux projets de réforme sur les systèmes de rémunération et d'incitation, le FIDA va examiner plus avant en 2011 quels sont les processus susceptibles d'être sous-traités et gérés selon les normes du secteur (par exemple la gestion des états de paie et des prestations) qui peuvent être sous-traités au secteur privé ou à des institutions homologues qui réalisent potentiellement des économies d'échelle se traduisant au niveau de leur coût. En outre, en 2011, le FIDA va examiner plus avant la décentralisation d'un certain nombre de fonctions reliées à l'administration des bureaux de pays et de leurs antennes régionales, tirant ainsi avantage du coût inférieur de la grande majorité du personnel des bureaux de pays. Une opération pilote impliquant un engagement plus grand dans l'administration d'un prêt est déjà en cours de réalisation dans l'antenne régionale du bureau de pays du FIDA à Nairobi.
- **Rotation du personnel d'appui qualifié pour le rendre acteur du développement et de la mise en œuvre des programmes de pays.** Du fait de la rigidité relative du cadre de recrutement du personnel, les réductions réelles de coût dans la zone d'appui ne peuvent souvent être réalisées à court terme que moyennant la réaffectation du personnel dans la sphère du groupe 1. Ainsi que nous l'avons déjà noté, le groupe 1 est une zone de croissance du personnel, et l'objectif du FIDA en y faisant tourner le personnel d'appui qualifié est à la fois de redéployer les ressources de l'organisation et d'accélérer la réponse aux besoins de recrutement du groupe 1. Il s'agit bien sûr dans ce cas d'un processus hautement sélectif, le groupe 1 ayant essentiellement besoin de personnel expérimenté doté de solides qualifications universitaires. Ce qui n'est pas le profil de beaucoup de fonctionnaires dans les activités d'appui.

24. Le tableau 10 présente un résumé des principales actions et échéances pour une gestion des ressources humaines contribuant à l'efficacité et à la maîtrise des coûts dans les activités d'appui.

Tableau 10

**Gestion stratégique des ressources humaines pour une efficacité et une maîtrise des coûts accrues dans les activités d'appui**

|   | 2010                           | 2011                           | 2012                  |
|---|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Révision des processus consommateurs de main-d'œuvre – documents et traduction      | Phase 1 mise en œuvre          | Phase 2 préparée               | Phase 2 mise en œuvre |
| Révision et réorganisation des structures et processus liés aux services financiers | Examen en cours                | Mise en œuvre des réformes     | Exécution             |
| Automatisation des processus de recrutement des consultants                         | Exécution                      | Exécution                      | Exécution             |
| Automatisation de la gestion des documents  | Conception du système en cours | Exécution                      | Exécution             |
| Automatisation du recrutement du personnel  |                                | Phase de conception du système | Exécution             |
| Nouveau système prêts et dons   | Conception                     | Préparation                    | Exécution             |
| Audit des attributions et fonctions du personnel                                    | Préparation                    | Exécution                      |                       |
| Examen du système de rémunération et d'incitation du FIDA                           | Exécution                      |                                |                       |
| Révision du système de rémunération et d'incitation du FIDA                         |                                | Préparation                    | Exécution             |
| Externalisation plus poussée des processus et des effectifs                         | Exploration pilote             | Préparation et exécution       | Exécution             |
| Rotation sélective du personnel d'appui dans les postes opérationnels du groupe 1   | Exécution                      | Exécution                      | Exécution             |

**Vers une plateforme renforcée au niveau de l'institution pour une gestion stratégique des ressources humaines**

25. Les paragraphes précédents ont décrit quelques problèmes clés à traiter dans le cadre de la gestion des ressources humaines pour contribuer aux résultats du FIDA, ainsi que les étapes prioritaires qui sont en cours et planifiées pour résoudre ces problèmes. L'objectif est de disposer d'un plan détaillé pour le personnel dans chaque département et chaque division d'ici à la fin de 2010, qui traduise les initiatives et mesures soulignées ci-dessus et soit impérativement aligné sur le budget administratif et le PMT, tels qu'approuvés par le Conseil d'administration en décembre 2010.
26. Ces plans fourniront le cadre de toutes les activités de recrutement, maintien, développement et rotation du personnel à partir de 2011, avec une mise à jour annuelle à horizon mobile. La mise en œuvre effective de ces plans pour la réalisation de résultats améliorés au niveau de l'institution dépendra en partie de processus clés transversaux, en particulier: amélioration continue du système de renforcement de la performance du personnel; développement continu de la performance et de la responsabilité du cadre dirigeant; introduction d'un règlement du personnel pour renforcer la capacité effective du FIDA à gérer le personnel; introduction d'un système d'incitation significatif pour des performances exceptionnelles; faciliter davantage les départs volontaires; et établir une

plateforme de compétences au niveau de l'encadrement qui respecte davantage la parité hommes-femmes.

- **Amélioration du système de renforcement de la performance du personnel.** Les changements en cours et planifiés déboucheront sur un solide alignement des effectifs sur les résultats. Mais l'impact sur les résultats dépend aussi du niveau de la performance individuelle du personnel. Le FIDA exploite l'un des systèmes d'évaluation de la performance du personnel le plus complet qui soit au sein des Nations Unies. Ce système, dont le fonctionnement repose sur les contributions substantielles du personnel et des dirigeants, a pâti d'un amalgame entre le renforcement de la performance, d'une part, et les fonctions de gestion des contrats et de la rémunération, d'autre part. Afin qu'il soit plus léger et plus efficace pour la gestion de la performance, le FIDA le fait fonctionner depuis 2009 avec un outil plus robuste issu des TIC, et l'a rationalisé en le recentrant (sur la performance) en 2010. En 2011, ce travail de recentrage sur le renforcement de la performance (et de la productivité) sera poursuivi pour fournir le point d'articulation entre la gestion des résultats au niveau de l'institution, des départements et des divisions – et le soutien à l'encadrement pour lui permettre d'être à son tour un appui au niveau de chaque membre du personnel. Suite au passage du gros des effectifs des bureaux de pays dans le tableau d'effectifs général du FIDA, l'amélioration de la performance du personnel des bureaux de pays sera renforcée, et l'évaluation de la performance des consultants étayée par un système d'évaluation plus collectif.
- **Performance et responsabilité de l'encadrement.** Ce n'est pas le PSP ni la HRD qui gèrent directement le personnel du FIDA, mais les cadres supérieurs et les superviseurs du FIDA. La performance de l'encadrement est donc essentielle tant pour l'efficacité que pour l'efficience en matière de développement. À partir de 2011, les cadres dirigeants mettront en œuvre des PSP au niveau des divisions et des unités qui seront approuvés au niveau de l'institution, et la bonne marche de ces plans se traduira au niveau des résultats obtenus par les dirigeants dans le cadre du système d'évaluation de la performance (PES). De plus, l'enquête auprès du personnel à 360 degrés, qui englobe les évaluations du personnel sur les compétences de leurs directeurs et superviseurs, inclura, en 2010, dans sa troisième phase, l'ensemble des fonctionnaires jouant un rôle de superviseur, que ce soit directement ou indirectement.
- **Nouveau règlement du personnel.** La structurelle formelle du cadre de travail du FIDA pour la gestion de la performance et l'administration des contrats repose, d'une part, sur une politique de haut niveau et, d'autre part, sur un manuel de procédures très détaillé. Mais nulle part ne figure de déclaration de principes en matière d'emploi qui soit suffisamment claire, forte et contraignante, et il n'existe non plus aucun texte étayant la nouvelle approche du FIDA concernant une gestion du personnel axée sur les résultats, y compris le droit de l'encadrement à exiger une performance orientée sur les résultats et la mobilité du personnel pour satisfaire les besoins de l'institution au siège ou dans les bureaux de pays. À la fin de l'année 2010, le FIDA va publier le nouveau règlement du personnel, qui entrera en vigueur en 2011, puis apportera des amendements détaillés au manuel des procédures, pour officialiser le passage d'une gestion du personnel centrée sur les prestations et les contrats à une gestion des ressources humaines basée sur la performance et les résultats.
- **Introduction d'incitations à la performance.** Un facteur clé pour l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience est l'effet de démonstration généré par d'excellentes performances. Actuellement, le FIDA dispose de faibles moyens d'incitation à la performance et de récompense immédiate d'une performance exceptionnelle. En 2011, outre de nouvelles approches en matière de versement de prime qui peuvent naître d'une comparaison avec ce qui se

pratique dans d'autres IFI, le FIDA établira un système significatif de récompense et de reconnaissance fondé sur la performance.

- **Faciliter davantage les départs volontaires.** Il est probable, dans un certain nombre de cas, que la réalisation du double objectif d'efficacité et d'efficience nécessite des compressions de poste. Les rigidités contractuelles générées par l'existence d'un pourcentage élevé de fonctionnaires sous contrat à durée indéterminée rendent essentiel l'emploi d'un mécanisme prévoyant des cessations de service par accord mutuel. En 2009-2010, le FIDA a mis en œuvre la première tranche du PSP. Une seconde tranche est en préparation pour une mise en œuvre en 2010-2011. Suivant l'état d'avancement du PSP au cours de l'année passée, cette seconde tranche sera plus directement ciblée sur le décalage existant entre les profils de personnel "tel quel" et "doit être".
- **Amélioration de la parité hommes-femmes.** Le FIDA applique un système de recrutement, de maintien et de promotion du personnel qui est strictement basé sur le mérite. Les décisions prises par le passé en matière de gestion du personnel ainsi que la composition démographique de l'offre de main-d'œuvre ont créé une situation où les femmes se rencontrent très majoritairement dans les services généraux, sont plus ou moins également représentées dans les postes de cadre pour les échelons P-1 à P-4, mais sont sous-représentées au niveau supérieur (à partir de P-5) où elles ne représentent que 30% des effectifs. Le CMR pour la huitième reconstitution a établi un objectif d'amélioration pour le respect de la parité hommes-femmes en fixant à 35% le pourcentage de femmes dans les postes de haut niveau en 2012. La réalisation de cet objectif est fonction de la structure démographique des effectifs, de l'incidence des départs de cadres supérieurs pour cause de retraite ou autre (départs qui ont été plus nombreux chez les femmes en 2010) et de l'ouverture de nouveaux postes d'encadrement. Quoiqu'il en soit, l'objectif reste clair – et son intérêt stratégique évident – et, toutes choses restant égales par ailleurs, sera pris en considération en 2011 et 2012.

Tableau 11

**Renforcer le cadre de travail au niveau institutionnel pour une gestion des ressources humaines soucieuse de l'efficacité et de l'efficience en matière de développement**

|   | 2010   | 2011                         | 2012                     |
|---|--|------------------------------|--------------------------|
| PSP détaillés alignés sur le budget administratif   | Préparation  | Exécution                    | Mise à jour et exécution |
| PES rationalisés et issus des TIC   | Exécution et révision                              | Exécution                    | Exécution                |
| PES centrés sur le renforcement de la performance   | Préparation  | Exécution                    | Exécution                |
| Mise en œuvre du PSP par le cadre dirigeant contrôlée par le PES de ce dernier                                      | Préparation  | Exécution                    | Exécution                |
| Élargissement des enquêtes à 360 degrés au personnel de direction et de supervision dans l'ensemble des effectifs   | Préparation  | Exécution                    | Exécution                |
| Établissement d'un nouveau règlement du personnel   | Publication  |                              |                          |
| Révision du manuel des procédures   | Préparation  | Préparation et mise en œuvre | Exécution                |
| Établissement d'un système de prime dans le système révisé de rémunération et d'incitation                          |  | Préparation et mise en œuvre | Exécution                |
| Faciliter les départs volontaires pour refléter les nouveaux besoins en matière de fonctionnalité et de performance | Préparation et mise en œuvre de la seconde tranche | Exécution                    |                          |
| Respecter un meilleur équilibre entre les sexes dans les échelons supérieurs  | Planifié   | Exécution                    | Exécution                |

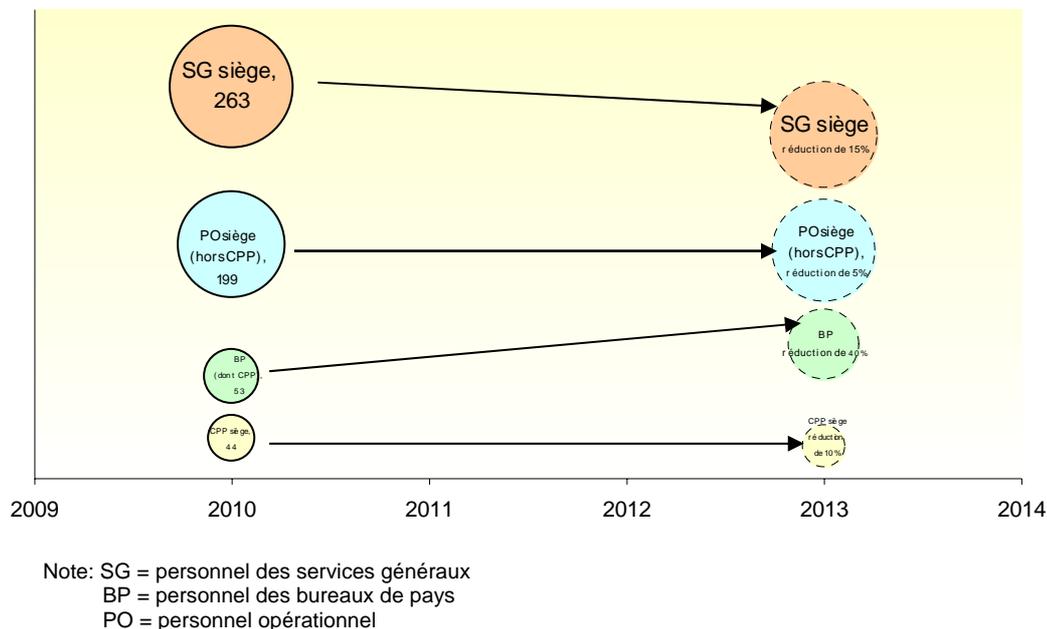
**Plans indicatifs et projections en matière de ressources humaines**

27. Le réalignement du personnel est un objectif à moyen terme, dont les composantes seront mises en place à des vitesses très différentes, en fonction, par exemple, des modifications et automatisations des processus. En 2011, la priorité des priorités sera donnée à l'efficacité en matière de développement – en veillant à ce que le groupe 1 ait la capacité de fournir et d'appuyer la mise en œuvre du programme de pays élargi. C'est pourquoi le budget 2010 a déjà autorisé un accroissement de la dotation en personnel à ce niveau, pour permettre le recrutement accéléré des CPP, des CPP associés et des gestionnaires financiers de programme. La dotation en personnel proposée en 2011 dans le budget administratif prévoit une nouvelle augmentation substantielle au niveau du budget du groupe 1, avec un objectif important qui est de renforcer l'interface locale en intégrant la capacité du personnel des bureaux de pays et de capitaliser sur les avantages de ce système en matière de coût.
28. Des plans indicatifs à moyen terme pour le personnel sont en cours de préparation, ils régiront les rotations, les départs, les embauches et feront, si nécessaire, l'objet d'audits du personnel. Les grandes directions sont claires: une réduction significative des effectifs dans les services généraux (un gel des avis de vacance de postes dans les services généraux est déjà en place); une légère réduction des effectifs au niveau des cadres du siège; une réduction des cadres – CPP et autre personnel de programme – au niveau du siège; et un développement important de la décentralisation du personnel (y compris la délocalisation des CPP) pour tirer

parti du bénéfice de la proximité et du coût inférieur du personnel recruté au plan national. Le graphique 4 présente la trajectoire à moyen terme du changement.

Graphique 4

**Principales orientations du changement projeté au niveau des effectifs, avec représentation par grande catégorie de personnel**



## E. Conclusions

29. L'efficacité de la réforme de la gestion des ressources humaines, qui occupe le Conseil d'administration et la direction du FIDA depuis l'Évaluation externe indépendante (EEI), dépend de l'attention à ce sur quoi le FIDA doit parvenir. Pendant la période de la huitième reconstitution, les objectifs ont été fixés très clairement: plus d'efficacité et d'impact en matière de développement, d'une part, et plus d'efficacité, d'autre part. Le PSP vise à fournir un cadre de travail qui aide la gestion des ressources humaines à atteindre cet objectif, en identifiant à la fois ce qui doit être réalisé et comment cela le sera, à savoir: par les activités de programme de pays qui fournissent directement des résultats en matière de développement; par les activités d'appui qui rendent possibles les opérations de programme de pays mais qui, objectivement, entrent en concurrence avec ces dernières dans le cadre de l'enveloppe globale des ressources; et par le cadre de travail au niveau institutionnel pour la planification et la gestion stratégiques des ressources.
30. Le PSP fixe les grandes lignes du changement concernant le personnel et sa gestion; et c'est explicitement et nécessairement un plan à horizon mobile. Les chiffres avancés varieront dans le temps en réponse à l'allure de la mise en place des actions indiquées dans les tableaux 9, 10 et 11 – et en fonction de la disponibilité des ressources financières. Un domaine important où le PSP sera développé dans de futurs exercices est celui de la gestion des finances et des actifs, lequel est soumis actuellement à une analyse externe et peut avoir besoin d'être renforcé sans certains aspects pour répondre à la volatilité des marchés d'actifs et élargir son approche concernant la mobilisation et la gestion des ressources.
31. Il y a une relation réciproque entre le PSP et le budget base zéro. Le PSP établit les niveaux de personnel requis en fonction des résultats attendus et constitue par conséquent un des facteurs clés du budget. Mais la planification concrète des effectifs doit être tout autant compatible avec les ressources financières globalement disponibles, telles qu'approuvées finalement par le Conseil d'administration et le Conseil des gouverneurs. Cet ajustement mutuel est toujours

en cours. Une fois le budget administratif 2011 approuvé par le Conseil d'administration, les paramètres définitifs concernant le personnel seront établis – avec les plans correspondants en matière de recrutement, de rotation et de départ. Le PSP fait partie intégrante du PMT du FIDA. C'est pourquoi l'état d'avancement de sa mise en œuvre et autres développements seront communiqués dans le cadre du dispositif prévu pour la transmission des informations relatives au PMT au sens large.



Enabling poor rural people to overcome poverty

**THE PRESIDENT**

24 June 2010

**PB\2010\07**

## **PRESIDENT'S BULLETIN**

**Originator: Human Resources Division**

**Distribution: All Staff**

**Subject: Recruitment and Selection of Staff**

As part of the HR Reform Programme, IFAD is evaluating its current staff rules, policies and procedures. Pending finalization of new Staff Rules and Procedures, amendments to the Human Resources Procedures Manual (HRPM) are necessary to support our ongoing work.

The current procedures on recruitment and selection of staff are hereby amended and clarified, and the attached procedures are effective as of the date of this Bulletin.

A revised version of the relevant provisions in Chapter 1 and Annex 2 will be issued as part of the new Human Resources Manual.

Kanayo F. Nwanze

**ATTACHMENT TO PRESIDENT'S BULLETIN****RECRUITMENT AND SELECTION OF STAFF****A. General**

1. When a vacancy arises, the hiring manager together with the department head will formally provide HRD with justification for initiating the recruitment process, including a job description, confirmation of budget availability and the unit's organigramme indicating how the position fits into the unit's structure. The position should be in line with the Strategic Workforce Plan.

**B. Vacancy Announcements (VAs)**

2. If in the opinion of the hiring manager and the Director, HRD a position may be filled through an internal rotation, the process shall be started as per HRPM 1.23.

3. If a candidate cannot be identified either through redeployment or rotation, HRD shall proceed to advertise the position.

4. Vacant positions at IFAD are advertised internally and/or externally.

5. Positions at professional and higher levels are subject to international recruitment. These are positions for which global mobility and international experience are essential requirements. Vacancies may be advertised anywhere from two weeks to 45 days. Positions advertised internationally are always advertised for at least 30 days.

6. Positions at the General Service (GS) level are subject to local recruitment and as such are normally announced only within the duty station. Upon the request of the hiring manager, Rome-based GS vacancies may be distributed worldwide to improve the geographic and nationality diversity of the candidates. However the selection of a candidate outside commuting distance from Rome does not alter the appointment conditions, which are local/Rome only. Although national staff members are not subject to mobility, they may compete for positions based in Rome at the GS level as external applicants.

**C. Selection**

7. Both internally and externally advertised positions shall go through the same selection process.

8. After a vacancy announcement closes for applications, selection procedures are started: a long list of candidates is prepared by the Human Resources Division and submitted to the hiring manager who compiles a short list of candidates for review by HRD.

#### **D. Pre-screening**

9. For pre-screening purposes, the hiring division in collaboration with HRD may conduct informal pre-interviews (through audio/video connections) or other pre-screening assessment tools in order to collect more information on potential candidates' experience, skills and/or behavioural competencies. The hiring manager decides on the composition of the informal pre-screening group, in consultation with HRD.

#### **E. Assessment Tools**

10. The hiring director and/or the direct supervisor, together with HRD, must consider and agree on the assessment technologies to be used for the recruitment exercise prior to any interview. If a technical test is desired by the hiring division as one of the methods of assessment, it shall be created and agreed upon prior to the interviews. Such tests should be administered anonymously and evaluated by a previously selected technical expert. Other assessment tools may include, but not be limited to, online tests, panel presentations and targeted case studies.

11. Upon finalization of the short list, HRD, in consultation with the hiring manager, arranges the interviews by contacting candidates and finalising the composition of the Interview Panel.

#### **F. Composition of the Interview Panel**

12. The Interview Panel is responsible for recommending candidates for the advertised position in order of priority, providing justification for the recommendations. It shall be constituted as per HRPM 1.11 (Chapter 1), with a number of amendments as below.

13. The Chairperson of the Interview Panel shall not be the hiring manager. For professional and managerial positions, the Chairperson will be selected by the Director, HRD, and will normally be a member of the IFAD Management Team (IMT). For GS vacancies, the hiring manager may nominate the chairperson in consultation with HRD.

14. The hiring manager, the direct supervisor or her/his representative is a voting member of the Interview Panel and cannot assume the functions of the chairperson.

15. In accordance with Annex 2 of the HRPM which defines the roles of the members of the Interview Panel, the ECSA representative participates fully in the interviews, but is not a voting member. If the ECSA representative has important issues related to the process, she/he may bring these to the attention of the Director, HRD, prior to the approval of the final recommendation.

16. The Human Resources Division, in consultation with the hiring manager, may request the inclusion of an additional technical expert or a key client (internal or external to IFAD). This expert shall be a non-voting member of the Panel, who is present to provide additional technical advice. She/he shall submit a written evaluation of the technical profile of the candidates as an annex to the report of the Panel. The written evaluation shall be used by the Panel as a contribution to the evaluation of the candidates.

17. All members of the Interview Panel shall participate in all interviews and deliberations--whether they are physically present or connected by audio/video link - in order for there to be a valid recommendation.

18. A valid recommendation shall be reached by consensus of the voting members of the Interview Panel. HRD, with input from members of the Panel, shall prepare the recommendation memorandum, which will be signed by the Chairperson and all voting members. Voting members and observers (excluding the technical expert), if not in agreement with the content of the recommendation, may inform the hiring manager or the President (as applicable) of their concerns, in writing, prior to a final decision.

19. In the event of the Interview Panel failing to reach a consensus among the voting members, the Chairperson shall inform the hiring manager or the President (as applicable) for a decision on the next steps.

### **G. Final selection process for positions at General Service level**

20. The Interview Panel makes its recommendations to the hiring manager. In the event the Interview Panel submits (in order of priority) more than one candidate, the hiring manager would communicate the selection decision—made in accordance with the priorities set by the Interview Panel—to the HRD Division in writing and provide full justification.

21. If the selected candidate is no longer available, the hiring manager may authorize the selection of another candidate recommended by the Interview Panel without reverting to a new vacancy announcement.

22. Should the Interview Panel fail to identify a candidate(s), this is to be clearly stated in the minutes of the Interview Panel, with the recommendation to the hiring manager that the recruitment action is closed and a new advertising campaign be initiated.

### **H. Final selection process for positions at Professional and Higher Levels**

23. The Interview Panel recommends the selection for professional positions, including at D1/D2 level, to the Appointments Board. The Appointments Board is an advisory body to the President, and is composed of all interviewers (the Interview Panel). The President normally chairs the Appointments Board for Professional and higher level. However, the President may delegate his authority to preside the Appointments Board as follows:

P3 and P4 positions: - The Vice President

P1 – P2 positions: - A Member of the EMC, selected by the President

24. The Interview Panel presents its report and recommendations to the Chairperson of the Appointments Board, which approves or does not approve the recommendation. In the event the Interview Panel submits (in order of priority) more than one candidate for selection, the Chairperson of the Appointments Board may authorize with justification the appointment of any of the recommended candidates.

25. If the selected candidate is no longer available, the Chairperson of the Board may authorize the appointment of another candidate recommended by the Interview Panel without reverting to a new vacancy announcement.

26. Should the Interview Panel fail to select a candidate(s), this is to be clearly stated in the minutes of the Interview Panel, with the recommendation to the Chairperson of the Appointments Board that the recruitment action is closed and a new advertising campaign is initiated.

27. In the event of disagreements or disputes during the final selection process, the President will make a decision based on a review of all the facts.