



FIDA
FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
Conseil d'administration - Soixante-quatrième session

Rome, 9-10 septembre 1998

RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR LA MISE EN VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Contexte

1. Un rapport présenté au Conseil d'administration à sa soixante-deuxième session sur ce projet de deux ans exposait brièvement les activités prévues pour 1998 (document EB 97/62/R.9). Après une période initiale de préparatifs, la Division du personnel et l'Équipe de consultants chargée de la gestion des ressources humaines (GRH) lançaient une série d'activités en vue de renforcer les plans institutionnels et les principes de gestion du FIDA:

- politiques relatives au personnel;
- installation du nouveau Système d'évaluation des résultats professionnels individuels (IPS);
- activités de formation sur la base des résultats de ce nouveau système;
- formation des responsables de service;
- promotion du travail d'équipe;
- analyses du volume de travail et examen des services;
- évaluation des compétences et appariement des emplois;
- achèvement de la classification des emplois pour toute l'organisation;
- deuxième étude annuelle de comportement.

2. Les travaux avancent comme prévu pour toutes les composantes de la stratégie de gestion des ressources humaines. L'organisation exploite actuellement plusieurs de ces nouveaux systèmes afin de mettre à l'essai leur capacité d'amener des changements réels.

3. Dès les étapes de planification à la fin de 1996, l'action de la GRH a eu un coût d'opportunité notable en temps de personnel et elle continuera de l'avoir. Elle entraînera également avec le temps un changement notable des principes de gestion du FIDA et de ses modalités de travail: gestion plus



efficace, particulièrement orientée vers le travail en équipe et les récompenses; enfin, transparence des politiques et des mesures telles que promotions, primes et sanctions - toujours basées exclusivement sur le mérite. Tout changement de ce genre au niveau de l'organisation est difficile, voire traumatique et doit donc être géré et suivi avec attention de façon que tous puissent s'y adapter. En outre, comme les travaux relatifs à la GRH ont été principalement confiés à des consultants, il est indispensable que des capacités soient créées au FIDA même et que le changement soit assimilé, à la fois au sein de la Division du personnel et par les responsables, afin que le processus soit intégré dans les activités en cours et continue de modeler la culture du Fonds au cours des prochaines années.

Activités de 1998

4. On trouvera ci-après un exposé de l'état d'avancement des diverses activités relevant de la stratégie de gestion des ressources humaines en septembre 1998. Il convient de se souvenir que ces diverses activités sont toutes étroitement liées entre elles pour constituer un seul système de gestion des ressources humaines du FIDA, même si, à la lecture, elles peuvent sembler linéaires ou distinctes.

Politiques relatives au personnel

5. Il est prévu qu'à la fin de 1998, toutes les politiques révisées ou nouvelles auront été élaborées et passées en revue par les agents et la direction du FIDA et qu'un nouveau cadre de politiques relatives au personnel sera en place.

6. La première partie de l'année 1998 a été consacrée à élaborer une série de politiques de l'emploi pour remédier au fait qu'au FIDA comme dans la plupart des organisations du système des Nations Unies, les politiques en vigueur correspondaient à des conditions différentes. Il est maintenant urgent d'actualiser les politiques pour les adapter aux réalités de la fin du siècle. Dans un monde international à l'affût de personnel de qualité, il s'agit pour le FIDA d'être en mesure d'attirer et de conserver toute une gamme de fonctionnaires de grande envergure. Une politique d'emploi plus variée lui permettra de devenir une organisation souple et financièrement rationnelle capable d'exécuter ses tâches sans avoir recours exclusivement à des postes de base.

Système de planification et d'évaluation des résultats professionnels individuels (IPS)

7. À la suite de l'application pilote d'un nouveau système de planification, de valorisation et d'évaluation des résultats professionnels individuels au début de l'année, le processus a été perfectionné et mis en oeuvre dans toute l'organisation pour l'examen des résultats de l'année 1998.

8. La première étape, terminée au printemps, a consisté à établir des plans d'activités professionnelles individuels pour les agents jusqu'au niveau D-2. Ces plans sont étroitement liés à la fiche de notation de l'organisation tout en étant fondés sur la fiche de qualification (aptitudes et connaissances nécessaires à l'agent occupant un poste pour exécuter ses tâches de façon satisfaisante). Pour mettre ce nouveau système en application, plus de 60 fiches de qualification ont été élaborées pour tous les postes et groupes fonctionnels du FIDA; les travaux, commencés en 1997 et terminés au début de 1998, ont couvert la majorité des fonctionnaires du FIDA dans tous les groupes fonctionnels. À chaque étape du processus, des réunions avec les agents et les responsables de service du FIDA ont permis de suivre la mise en oeuvre et d'assurer l'uniformité de la qualité. Des bases de données ont été élaborées pour les fiches et les descriptions des fonctions; les agents pourront s'y référer facilement, par exemple pour les vacances de poste à venir, ce qui réduira sensiblement la paperasserie et favorisera l'accès et la transparence.



9. Dans le cadre de ce système, un bilan à mi-parcours sera établi officiellement en septembre. Simultanément, les responsables et les agents bénéficieront d'un encadrement et de conseils individuels dans tous les services du FIDA. Les résultats obtenus au milieu de l'année feront également l'objet d'une évaluation avant la dernière phase du cycle - l'évaluation de fin d'année. Des réunions d'orientation auront lieu en décembre et janvier pour préparer les évaluations définitives de janvier-mars 1999. Un nouveau cycle s'ouvrira alors pour l'année 1999.

10. À la fin de l'année d'examen, le système d'évaluation des résultats professionnels individuels donne aux responsables de service la possibilité d'examiner, dans le cadre de Groupes de bilan de gestion, toute une série de questions liées aux ressources humaines - promotions, primes et sanctions, contrats, formation et développement, etc. Le système pourrait ainsi devenir un élément clé de la stratégie d'ensemble de gestion des ressources humaines.

Succession du personnel de direction

11. Tous les changements proposés requièrent absolument qu'une équipe de responsables de service travaille selon des valeurs communes sélectionnées et élaborées sur la base de normes communes. Un système de succession du personnel de direction est à l'étude et sera prêt en décembre 1998 pour être mis à l'essai et adopté en 1999. Il sera fondé sur trois principes: validation de critères pour la sélection des responsables; mesure régulière de l'efficacité; enfin mécanisme de choix transparent.

12. Il existe maintenant des critères valables pour un système de succession du personnel de direction à la suite de la formation des cadres supérieurs exécutée avec succès au début de 1998 et de l'élaboration de fiches de qualification mises à l'essai au FIDA même.

13. Le système de gestion des résultats professionnels individuels sera utilisé pour mesurer la performance du personnel de direction comme de tous les autres agents. Ces mesures doivent être complétées par d'autres, notamment des revues par les pairs et par les subordonnés qui ont commencé pendant la formation des cadres supérieurs et la première étude de comportement. Ces mesures seront maintenant mises à l'essai et adoptées formellement.

14. Des mécanismes seront nécessaires. La politique sera probablement fondée sur un processus comportant:

- la création d'un corps de candidats prometteurs parvenus en milieu de carrière dont le potentiel a été évalué (l'appartenance à ce corps ne garantit nullement la nomination à un poste de direction mais en constitue le préalable);
- des réunions périodiques (probablement annuelles) de la direction en vue d'examiner les vacances présentes et prochaines de postes de direction jusqu'au niveau D2 et le degré de préparation des candidats à chaque poste.

Activités de formation

15. Les activités de formation ont nettement augmenté dans divers domaines. Au cours d'une année de mise en oeuvre complète de la stratégie de gestion des ressources humaines, le FIDA a offert une orientation/formation associée à des initiatives d'inspiration politique - comme le système d'évaluation des résultats professionnels individuels, la formation à la gestion et le suivi, la promotion du travail d'équipe, etc - ainsi que diverses initiatives s'adressant à plusieurs groupes fonctionnels, notamment la formation des agents qui assument de nouvelles fonctions (par exemple, assistants de programme).



Jusqu'à la fin de l'année, d'importantes activités de formation professionnelle technique identifiées dans les plans de résultats professionnels individuels seront organisées et porteront sur la supervision des projets, la conception participative des projets et la gestion de portefeuilles.

16. Dans le cadre du système d'évaluation des résultats professionnels individuels, la base de données pour la formation qui a été élaborée englobe tous les besoins individuels de valorisation du personnel (identifiés et acceptés d'un commun accord par les agents et les supérieurs), y compris les besoins de formation régulière. Ces besoins serviront désormais de base aux programmes de formation annuels du FIDA. Toutefois la capacité d'absorption du personnel est limitée et il est indispensable de donner la priorité aux besoins les plus critiques. Un comité consultatif de la formation a été créé pour veiller à ce que les besoins identifiés soient harmonisés avec les objectifs du FIDA et que les priorités soient convenablement fixées.

Formation du personnel de direction

17. Une importante formation a été prévue dès le début de l'intervention GHR en 1996 pour répondre à un besoin de valorisation des responsables de service. Ce besoin a d'ailleurs été confirmé par les résultats de l'étude de comportement de juin 1997: la nécessité de principes de gestion institutionnels animés par l'organisation est apparue clairement. La formation des responsables a été liée dans le temps au processus d'évaluation des résultats professionnels individuels afin d'aider à préparer les responsables/superviseurs à leur rôle.

18. Quarante-sept responsables de service et directeurs ont bénéficié de la formation organisée en mars et en mai/juin qui était axée sur trois grands domaines: valorisation personnelle, gestion des services et efficacité de l'organisation.

19. Cette formation a été vivement appréciée par les participants. Toutefois, au-delà de l'enthousiasme, il faut tenir compte de l'effet à long terme de la formation sur l'organisation sous forme d'action consécutive et d'intégration dans l'environnement professionnel. Des réunions de suivi ont lieu avec les participants pour déterminer les meilleurs moyens de renforcer les compétences acquises et donner l'occasion de mettre en pratique et de partager les succès et les difficultés rencontrés dans l'application des plans d'action individuels des responsables. Ces réunions sont également axées sur la mise en commun des stratégies donnant de bons résultats et la recherche collective de solutions aux problèmes. En outre l'encadrement individuel est assuré en permanence par une autre action essentielle, la promotion du travail d'équipe.

Promotion du travail d'équipe

20. Les travaux ont commencé dans 19 divisions et sections de l'organisation. Il s'agit avant tout de créer et de mettre en pratique des aptitudes en la matière et aussi de les maintenir: communication dans les relations humaines, bonne information de retour, prise de décisions, solution des problèmes, etc. En général, l'enquête conçue spécialement pour le FIDA est la première étape du processus de promotion du travail d'équipe; elle fournit les données nécessaires pour déterminer les problèmes de valorisation particuliers à chaque service. À l'heure actuelle, des ateliers pour la promotion du travail d'équipe sont prévus dans plusieurs services entre août et octobre 1998.

21. Pour assurer la poursuite et la viabilité de ce processus au sein de chaque service, l'essentiel est de renforcer les compétences de chefs d'équipe et de moniteurs des responsables au sein de l'organisation (par opposition au recours à des consultants).



Analyses du volume de travail/Examens des services

22. La stratégie de gestion des ressources humaines prévoit également l'examen et l'analyse des résultats au niveau du service. Une méthodologie a été adoptée pour examiner de multiples variables de performance comme l'adéquation des processus et structures existant aux objectifs, la performance du service, la satisfaction des clients, la mesure du volume, l'établissement de repères, l'efficacité de la gestion, les compétences et le caractère suffisant ou non des ressources (personnel, budget, espace, équipement).

23. Des examens ont déjà été effectués dans le Département gestion des programmes (PD) (y compris la Division consultative technique (PT) et le bureau de direction de PD), le Bureau du Contrôleur (VC) (y compris les prêts et dons), la vérification interne des comptes (OA), le Département politique économique et stratégie de mobilisation des ressources (ED), les Systèmes de gestion informatisée (MM), et sont en cours au Bureau du Secrétaire (MS) (rédaction, traduction, services de conférence, organes directeurs et relations avec les membres) et le Bureau de l'évaluation et des études (OE). La méthode d'examen qui a été adaptée à chaque service est très importante pour définir, organiser et orienter les étapes de l'amélioration qui sera entreprise par chaque unité. En outre, plusieurs services ont mené des sondages auprès de la clientèle pour savoir dans quelle mesure les destinataires des services fournis sont satisfaits.

24. L'objectif consiste à mettre en place une structure organisationnelle plus rationnelle, à accroître les délégations de pouvoir, à préciser les responsabilités et à examiner les processus et recommandations qui permettront d'identifier les besoins globaux futurs en ressources humaines.

Évaluation des compétences et appariement des emplois

25. C'est là un élément critique de la stratégie de gestion des ressources humaines. Une bonne évaluation des compétences peut aboutir à trois conclusions: i) l'agent est considéré comme bien adapté à ses fonctions; ii) l'agent est considéré comme manquant de compétences ou de connaissances et le problème peut être résolu au moyen de valorisations/encadrement en cours de service et/ou de formation officielle; iii) l'agent n'est pas adapté à sa situation actuelle et peut être affecté à un autre poste ou, dans le cas extrême, licencié. L'évaluation des compétences et l'appariement des emplois est évidemment une opération très délicate et difficile qui suscite souvent beaucoup d'anxiété et de peine et doit être effectuée sur des bases strictement professionnelles en accordant une grande considération à chaque individu.

26. Étant donné que les services ont été étudiés et les postes examinés et classés individuellement, il est maintenant possible de procéder à l'évaluation des compétences et à l'appariement des emplois. Cette opération a déjà eu lieu pour environ 35% des agents.

Classification des emplois

27. L'examen de la classification des emplois dans toute l'organisation qui a commencé au début de 1997 est maintenant achevé et les résultats ont été étudiés avec les responsables des services et communiqués aux agents. L'examen a porté sur environ 300 postes classés de G-1 à P-5 dans toutes les divisions, à l'exception de ED qui sera étudié en septembre. Pour les postes du cadre organique du FIDA, il s'agit de la première application officielle des principes et normes de classification des Nations Unies.



28. Compte tenu des préoccupations des agents et des priorités générales de la stratégie de gestion des ressources humaines, les objectifs de l'examen ont été fixés comme suit:

- ordonner et rationaliser le système de classification;
- accroître la participation des responsables de service au processus de classification et abandonner les modes de décision trop centralisés;
- utiliser la classification des emplois comme point de départ pour étudier de nouvelles approches à la conception des emplois et à la mobilité professionnelle.

Résumé des résultats de la classification¹

Recommandation	Cadre organique		Services généraux		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Confirmation du niveau	84	83,2	75	45,5	159	59,8
Reclassement	6	5,9	78	47,3	84	31,6
Déclassement	11	10,9	12	7,3	23	8,6
Total	101	100	165	100	266	100

29. Le très grand nombre de postes des services généraux qui ont été reclassés traduit trois constatations importantes:

- la classification a relativement peu retenu l'attention dans le passé et les fonctions ont beaucoup évolué depuis 1978, d'où l'accumulation de "situations bloquées";
- la restructuration et la réingénierie ont fait apparaître nombre de responsabilités et d'emplois nouveaux;
- l'un des principes de base de la stratégie de gestion des ressources humaines est que les agents du cadre organique doivent déléguer aussi largement que possible aux personnels des services généraux afin de se décharger des tâches auxiliaires et d'exploiter pleinement les multiples talents et compétences qu'offrent ces personnels. Ce principe est étroitement lié à l'évaluation des compétences et à l'appariement des emplois.

¹ Les chiffres définitifs diffèrent légèrement des chiffres préliminaires qui figurent aux paragraphes 38 et 61 du document EB 98/64/R.5, Aperçu du programme de travail et budget du FIDA pour 1999.



30. Le nombre relativement faible de reclassement de postes du cadre organique est dû à ce que le pourcentage de P-4 et de P-5 est déjà élevé (67%) à cause en partie de la structure horizontale de l'organisation, notamment dans les services PD et OE, des promotions accordées pour la plupart à l'ancienneté dans le passé et de la stabilité du personnel aux échelons les plus élevés.

31. Le coût total pour l'organisation sera très faible, d'autant plus qu'il sera compensé par les économies assurées par le déclassement de plusieurs postes du cadre organique. Bien entendu, l'introduction par le FIDA d'un grade P-6 (voir plus loin) pourrait entraîner des coûts supplémentaires, peut-être à partir de 1999.

32. Un examen de la classification des emplois dans toute l'organisation s'imposait depuis longtemps pour répondre aux inquiétudes du personnel concernant l'équité et la compétitivité. Les examens de ce genre sont des opérations difficiles qui absorbent beaucoup de temps des agents et suscitent de grands espoirs de reclassement. On s'attache trop souvent aux résultats individuels plutôt qu'aux grands principes qui sous-tendent l'opération et aux incidences plus larges pour la valorisation des ressources humaines. Nous estimons néanmoins que cet examen se révélera très utile pour le FIDA:

- il a permis de mieux adapter les descriptions des fonctions aux tâches effectivement assignées et il a souvent amené les responsables à repenser la répartition du travail;
- il a fait mieux connaître les principes et les pratiques de classification des emplois des Nations Unies et mis en lumière les questions d'équité et de justice;
- il a assuré une analyse extérieure juste et objective des travaux du FIDA et des niveaux d'emploi correspondants;
- il rapprochera la structure par grade du FIDA de celle des autres organisations des Nations Unies et devrait au moins réduire les demandes de reclassement.

33. Les résultats ont été examinés avec les divers responsables de service et les problèmes majeurs ont été exposés au président. Les agents ont été informés des résultats par le responsable de leur service et ils auront la possibilité de présenter un recours en septembre.

34. Le FIDA utilise de multiples dénominations d'emploi, comme d'ailleurs la plupart des organisations des Nations Unies. À la suite de cet examen des classifications, la Division du personnel réexaminera ces dénominations et procédera aux changements nécessaires pour assurer la cohérence et la simplicité et faciliter l'identification des filières professionnelles.

35. On a récemment étudié au FIDA la possibilité et l'opportunité de créer un grade P-6 à application limitée à l'intention des experts et spécialistes du cadre organique de très haut niveau n'exerçant pas les responsabilités de directeur de division. Cette idée a été approuvée en principe par la direction, mais il faudrait l'analyser plus longuement avant d'envisager sa mise en oeuvre. La création d'un grade P-6 pourrait être utile pour attirer et conserver des fonctionnaires hautement qualifiés mais elle pourrait donner lieu à des abus et le grade P-6 risquerait d'être en fin de compte considéré simplement comme une autre étape d'une carrière fondée uniquement sur l'ancienneté. Pour que ce nouveau grade soit justifié, il faudrait appliquer des critères définis très clairement et le limiter à un petit nombre d'emplois dotés de responsabilités nouvellement définies qui sont vraiment nécessaires pour que le FIDA exécute bien son mandat. Une recommandation sera présentée à la direction du Fonds pour être soumise au Conseil d'administration à sa soixante-cinquième session.



Étude de comportement

36. Comme prévu, la prochaine étude de comportement aura lieu à l'automne. Dans une organisation en pleine évolution et surtout dans le domaine des ressources humaines, il est difficile d'apprécier et d'évaluer la nature de cette évolution. Si la participation s'avère aussi forte que l'année dernière, l'enquête constituera un instrument utile - et fiable - pour apprécier le climat général, les principes de gestion et les divers responsables de service.

37. Des sondages portant sur la satisfaction de la clientèle par rapport à tel ou tel service et à ses activités sont également organisés en permanence.

Prochaines étapes

38. Les activités de GHR devraient pour l'essentiel être terminées en décembre 1998; le processus de transmission à la Division du personnel qui devra les poursuivre à l'avenir est encore à l'étude. En raison des cycles adoptés, trois activités devront être achevées avec la participation de consultants au début de 1999. Entre septembre et la fin du projet, les activités ci-après sont prévues:

- établir un cadre politique complet de GHR (d'ici décembre 1998);
- terminer le premier cycle du système d'évaluation des résultats professionnels individuels (d'ici mars 1999);
- terminer l'examen du volume de travail des services (d'ici décembre 1998);
- poursuivre la promotion du travail d'équipe (d'ici décembre 1998);
- poursuivre l'appui à la Division de la gestion du programme pour la mise en oeuvre des activités de rénovation engagées en septembre 1997;
- organiser les réunions consécutives à la formation des responsables de service (jusqu'à la fin de décembre 1998);
- concevoir les politiques et programmes de carrière et de succession du personnel de direction (d'ici décembre 1998 avec application par le FIDA en 1999);
- mener la deuxième étude de comportement en octobre 1998;
- renforcer la capacité de la Division du personnel à assurer la transition et à poursuivre l'appui aux changements (printemps 1999);
- évaluer les activités de GRH et l'expérience acquise (mars 1999).