

Cote du document:	EB 2008/95/R.4
Point de l'ordre du jour:	4
Date:	28 novembre 2008
Distribution:	Publique
Original:	Anglais

F



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

Programme de départ volontaire du FIDA pour 2009-2010

Conseil d'administration — Quatre-vingt-quinzième session
Rome, 15-17 décembre 2008

Pour: **Approbation**

Note aux Administrateurs

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour approbation.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec la responsable du FIDA ci-après:

Liz Davis

Directrice des ressources humaines

téléphone: +39 06 5459 2562

courriel: l.davis@ifad.org

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Recommandation pour approbation	iii
Résumé	1
I. Rappel des faits	1
II. Justification	3
III. Financement	5
IV. Mise en œuvre du programme	7
V. Suivi et vérification	8
Pièce jointe	
Projet de résolution sur la dépense extraordinaire pour le programme de départ volontaire du FIDA pour 2009-2010	9

Sigles et acronymes

RH Ressources humaines

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à examiner le présent document ainsi que le projet de résolution qui l'accompagne, et à le soumettre au Conseil des gouverneurs en lui recommandant d'adopter ledit projet de résolution.

Programme de départ volontaire du FIDA pour 2009-2010

Résumé

1. Le FIDA évolue afin de faire face aux nouveaux enjeux d'un programme de travail élargi, mis en œuvre à travers un modèle opérationnel accordant la priorité à des projets et programmes menés à l'initiative des pays et directement supervisés. Le contexte externe est aléatoire et en mutation constante, et les tâches demandées au personnel du FIDA évoluent au même rythme. À l'avenir, le FIDA aura besoin d'effectifs flexibles, mobiles et capables d'apprendre et de s'adapter à l'évolution de la situation. À l'heure actuelle, le renouvellement naturel du personnel du FIDA est faible. Le départ volontaire permettra d'accélérer ce renouvellement, en particulier lorsqu'il y a discordance entre les capacités, la mobilité et la motivation du personnel. Il est proposé qu'un programme de départ volontaire soit financé sur les ressources ordinaires du FIDA.

I. Rappel des faits

2. Le Plan d'action du FIDA pour améliorer son efficacité en matière de développement a été approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2005, et le rapport final d'activité y relatif a été présenté au Conseil d'administration en décembre 2007. Une évaluation du Plan d'action, réalisée début 2008 à la demande de trois pays membres du Conseil d'administration du FIDA¹, a fourni la preuve que le Plan d'action contribuait à l'amélioration de l'efficacité du FIDA en matière de développement. Si, de manière générale, l'exécution du Plan d'action était positive, l'évaluation signalait toutefois que dans un certain nombre de domaines, il était essentiel de poursuivre les efforts, et notamment: a) de maintenir l'engagement à l'égard de la réforme organisationnelle manifesté au FIDA; b) d'accélérer les progrès effectifs dans le domaine de la gestion des ressources humaines; c) de soutenir et d'améliorer le moral du personnel tout en réalignant effectivement les ressources humaines; d) de renforcer l'accent mis sur l'innovation ainsi que les partenariats pour l'innovation; et e) de consolider et d'intégrer la stratégie de gestion des savoirs.
3. La nécessité d'accélérer l'avancement de la réforme des ressources humaines (RH) est largement admise au sein du FIDA, et des bases solides ont déjà été jetées, notamment les efforts déployés en vue d'identifier et de mettre en application les valeurs fondamentales du FIDA, la décision d'évaluer et de divulguer les résultats de l'évaluation à 360 degrés portant sur la capacité de direction, et l'engagement en faveur d'une évaluation de la performance individuelle rigoureuse et équitable.
4. Le FIDA s'est maintenant engagé à mettre en œuvre un programme de réforme des ressources humaines audacieux et concret. Le but de cette réforme est d'optimiser l'obtention de résultats par le FIDA en faisant en sorte que son personnel soit là où il faut et quand il faut, et possède les compétences et l'expérience nécessaires. Le FIDA doit en particulier:
 - accroître ses effectifs dans les pays partenaires, à travers le recrutement au niveau local et le détachement de fonctionnaires à partir du siège à Rome;
 - promouvoir la diversité;

¹ Canada, Norvège et Pays-Bas.

- relever le pourcentage de fonctionnaires se consacrant exclusivement aux activités opérationnelles de base du FIDA;
 - réduire le temps consacré aux activités transactionnelles à faible ajout de valeur;
 - améliorer les capacités en matière de gestion des risques;
 - améliorer la gestion des savoirs;
 - renforcer les capacités dans le domaine de l'innovation;
 - promouvoir les capacités de sensibilisation et de communication;
 - renforcer l'aptitude à conduire des partenariats et à prendre part à des réseaux;
 - garantir la flexibilité pour faire face à un environnement en mutation rapide au niveau des pays partenaires et de l'architecture mondiale;
 - renforcer les capacités de direction.
5. Par ailleurs, le FIDA a consolidé la direction et la gestion de la fonction RH grâce au recrutement d'une Directrice des ressources humaines expérimentée et à la création du Comité de gestion des ressources humaines, dont les travaux sont dirigés par le Président.
6. Les grandes lignes de la réforme des RH ont été présentées lors de la troisième session de la reconstitution, en juillet 2008, et un séminaire informel du Conseil d'administration a été organisé en septembre 2008. En ces deux occasions, l'accent a été mis sur la nécessité d'accélérer le changement, garantie du succès d'ensemble. Un autre point qui s'est dégagé du dialogue avec les États membres et des discussions concernait l'importance que revêt la diversité au sein du personnel du FIDA, sans préjudice aucun pour le recrutement fondé sur le mérite. La nécessité de promouvoir la diversité accentue l'urgence de la mise en œuvre d'un programme destiné à accélérer le renouvellement et à stimuler l'aptitude du FIDA à recruter, utiliser et renforcer les capacités des nouveaux effectifs.
7. Pour atteindre les objectifs du programme de réforme des RH, le FIDA doit:
- accélérer le changement s'agissant des compétences et des savoirs;
 - améliorer la performance d'ensemble de son personnel;
 - renforcer sa capacité à utiliser le personnel dans une optique de flexibilité pour répondre aux nouvelles exigences.
8. Il convient pour cela de mettre en place quatre procédures de gestion intégrée des ressources humaines. Le FIDA doit:
- **trouver** le personnel adapté, soit directement parmi les effectifs en place, soit indirectement à travers le recrutement sur la base d'un nouveau profil de compétences et de savoirs (de nouvelles compétences techniques, par exemple en matière de changement climatique; un moindre volume de paperasserie; et des recrutements au niveau local et international pour travailler dans les pays en développement);
 - **utiliser** les personnes de diverses manières, notamment par le biais de transferts, dans le monde et au sein de l'organisation;
 - **renforcer les capacités** du personnel afin que le FIDA puisse conserver son avantage comparatif et remplir son mandat et sa mission de manière efficace et efficiente;
 - **se libérer** d'une partie des effectifs en recourant au détachement à l'extérieur dans le cadre de l'organisation des carrières et aux départs

volontaires, et prendre en temps utile des dispositions en vue des mises à la retraites d'office.

9. Le départ volontaire permettra d'accélérer le renouvellement – en particulier lorsqu'il y a discordance entre les compétences, la mobilité et la motivation du personnel.

II. Justification

Qu'entend-on par départ volontaire ?

10. Le départ volontaire survient lorsqu'il est mis fin aux relations contractuelles d'emploi par consentement mutuel. Il n'y a pas de droit au départ volontaire. Le personnel peut se porter volontaire et le FIDA approuvera ou rejettera la demande. En cas d'accord, le FIDA verse une indemnité calculée sur la base de la durée du service et du type de contrat. Ces indemnités peuvent être versées aux fonctionnaires ayant un contrat à durée indéterminée ou déterminée. Pour ceux qui sont proches de l'âge de la retraite, il s'agit d'une possibilité de départ anticipé.

Pourquoi un programme de départ volontaire est-il nécessaire?

11. Le personnel du FIDA doit changer, à la fois afin d'améliorer la performance de l'organisation et afin d'assurer la flexibilité nécessaire pour s'adapter à l'évolution des besoins et du contexte. Ce changement se produira en partie du fait des départs en retraite (six en 2009, huit en 2010 et autant en 2011) et des départs pour fin de contrat ou du fait des démissions (environ 14 par an à l'heure actuelle). Cela ne représente toutefois qu'un taux de renouvellement naturel de 20% au total, soit 4,5% par an (tableau 1). Il est nécessaire d'accroître ce taux de renouvellement en offrant la possibilité de départ volontaire.

Tableau 1

Prévisions de renouvellement pour 2009-2011 (sur la base des tendances antérieures)

	2009 (estimations)	2010 (estimations)	2011 (estimations)
Nombre de fonctionnaires²	443	445	445
Départs en retraite	6 (1,4%)	8 (1,8%)	8 (1,8%)
Départs estimatifs	14 (3,2%)	14 (3,1%)	14 (3,1%)
Total	20 (4,5%)	22 (4,9%)	22 (4,9%)

Le FIDA peut-il mettre en place son propre programme de départ volontaire ?

12. Aux termes de l'Accord portant création du FIDA, le Président organise les services du personnel, et il nomme ou licencie les membres du personnel conformément aux règles fixées par le Conseil d'administration. Cette règle figure dans la Politique en matière de ressources humaines ainsi que dans le Manuel des procédures relatives aux ressources humaines. Le chapitre 11 du manuel, qui porte sur la cessation de service, prévoit la possibilité de mettre en place un programme de départ volontaire.

² Fonctionnaires ayant un contrat d'un an ou plus. Ne sont compris ni le personnel des entités hébergées au siège du FIDA, ni les cadres associés, ni les postes vacants non pourvus.

Pourquoi proposer un programme de départ volontaire?

13. Le FIDA est conscient de l'importance de l'engagement pris par l'ensemble du personnel s'agissant d'atteindre les objectifs de l'organisation. Il est possible d'aller plus loin dans le changement, en collaboration avec le personnel et ses représentants. Cependant, pour un certain nombre de fonctionnaires, la possibilité de quitter le FIDA avec une indemnité satisfaisante peut constituer une option séduisante. Le sondage mondial du personnel des Nations Unies montre que 15% des fonctionnaires envisagent sérieusement de quitter le FIDA et que 19% sont indécis. Certains d'entre eux doivent être activement encouragés à rester sur la base d'un plan de carrière amélioré; d'autres peuvent souhaiter partir sur une base volontaire. Ce programme est indépendant du système de gestion de la performance actuellement en place.

Pourquoi ne pas simplement augmenter les effectifs en recrutant de nouveaux fonctionnaires pour s'acquitter des nouvelles tâches?

14. Cette option n'est pas viable. Même si l'accroissement du programme de travail nécessite un certain renforcement des effectifs, il est toutefois nécessaire de parvenir à une utilisation rationnelle des ressources.
15. Un certain nombre d'activités existantes ne seront plus nécessaires; d'autres devront être menées différemment.
16. De nombreux changements peuvent être opérés en investissant dans de nouvelles compétences et en garantissant un transfert effectif des savoirs. Toutefois, un certain nombre de fonctionnaires, qui s'acquittent à l'heure actuelle de tâches qui ne seront plus nécessaires, ne seront peut-être pas en mesure ou désireux d'acquérir les nouvelles compétences exigées et préféreront quitter le FIDA.

De quelle manière d'autres organisations des Nations Unies ou d'autres institutions financières internationales ont-elles affronté cette question?

17. La Banque mondiale, d'autres institutions financières internationales et d'autres organisations des Nations Unies (comme le Programme alimentaire mondial et le Programme des Nations Unies pour le développement) ont mis en place des programmes de départ volontaire ou obligatoire, chacune d'elles dans un contexte différent mais selon une stratégie d'ensemble similaire, à savoir: renouveler et régénérer le personnel afin de répondre aux nouveaux besoins.

Quel serait le nombre de départs volontaires?

18. Une enveloppe budgétaire permettant de financer entre 45 et 50 départs volontaires – 10 à 12% environ des effectifs du FIDA – est nécessaire.

Tableau 2

Renouvellement du personnel sur la base d'un programme de départ volontaire (2009-2010)

	2009 (estimations)	2010 (estimations)	Total (estimations)
Renouvellement naturel estimatif	20 (4,5%)	22 (4,9%)	42
Programme de départ volontaire estimatif	30 (6,8%)	20 (4,5%)	50
Renouvellement total	50 (11,3%)	42 (9,4%)	92

Que se passera-t-il s'il y a trop ou trop peu de volontaires?

19. Conformément à ses valeurs fondamentales, le FIDA est déterminé à mettre en place un programme de départ volontaire qui traite les personnes avec dignité et respect.
20. Si le nombre de volontaires est trop élevé, le Président décidera des critères à appliquer, conformément au paragraphe 38 ci-après, pour sélectionner les fonctionnaires pouvant prétendre à un départ volontaire. Il se peut que les fonctions remplies par certains des fonctionnaires qui se porteront volontaires soient essentielles pour la réalisation des objectifs du FIDA. Dans l'hypothèse où leurs manifestations d'intérêt étaient acceptées, il sera nécessaire de prendre les dispositions nécessaires concernant la relève.
21. Si le nombre de volontaires n'est pas assez élevé, des efforts seront déployés en faveur du recyclage professionnel et d'une gestion plus étroite de la performance. Les fonds ne seront toutefois pas utilisés à des fins autres que la cessation de service. Les indemnités proposées en 2010 ne seraient ni différentes ni plus généreuses que celles offertes en 2009.

Si le nombre de volontaires est insuffisant, le FIDA envisagera-t-il un programme de départ obligatoire?

22. Aucun programme de ce type n'est envisagé.

Le FIDA s'attend-il pour l'avenir à une hausse des niveaux de performance?

23. Oui. Pour améliorer l'obtention de résultats, le FIDA cherchera à améliorer en permanence les résultats au niveau de l'individu, de l'équipe ainsi qu'en matière de développement. Tous les fonctionnaires devront non seulement nourrir leurs compétences et leurs savoirs, mais également être disposés à se perfectionner sur le plan professionnel et être mutés à de nouvelles fonctions au sein et entre les équipes, les divisions et les départements. Le processus de recrutement des nouveaux effectifs sera explicite sur ce point.

III. Financement

Quel sera le coût du programme de départ volontaire?

24. Le coût du programme sera de 5,5 millions d'USD au maximum, calculé sur la base de 50 départs (30 membres des services généraux et 20 cadres de niveau intermédiaire). Ce montant comprend une somme maximale de 100 000 USD, mise à la disposition de la Directrice des RH, destinée à la fourniture d'un appui additionnel lors des phases décisives du programme, sous forme notamment de services de consultation sur l'orientation professionnelle et le remplacement externe.

Tableau 3

Coût estimatif des cessations de service dans le cadre du programme de départ volontaire

<i>Échelon (moyenne)</i>	<i>Coût par mois de salaire de base (en USD)</i>	<i>Nombre de mois de salaire de base</i>	<i>Nombre de fonctionnaires</i>	<i>Coût total (en USD)</i>
P-4	6 600	18	20	2 376 000
G-5	5 500	18	30	2 970 000
Total				5 346 000

Tableau 4
Coût global du programme de départ volontaire

	<i>(en USD)</i>
Coûts de cessation de service	5 346 000
Coûts en personnel des RH	100 000
Total	5 446 000

D'où proviendront les fonds?

25. Sur autorisation du Conseil des gouverneurs, le programme sera financé, à hauteur de 5,5 millions d'USD, par les ressources ordinaires du FIDA durant la période couverte par le programme de départ volontaire (2009 et 2010). Les dépenses relatives au programme seront inscrites sur une ligne de crédit spéciale figurant dans les relevés de dépenses du FIDA en fin d'exercice, comme ce fut le cas pour le Programme de transformation stratégique et le Plan d'action.
26. Les frais ordinaires de rapatriement, de voyage de retour et les coûts relatifs à la retraite sont pris en charge au titre des coûts standard relatifs aux postes figurant dans le budget administratif.
27. L'investissement de l'équivalent d'environ 0,18% du programme de travail du FIDA pour la période couverte par la huitième reconstitution aura une incidence positive sur ses résultats en matière de développement. Si le FIDA ne parvient pas à accélérer les changements nécessaires au niveau de son personnel, cela comportera un coût.

Pourquoi cette source de financement, et pas les budgets d'investissement ou administratif?

28. Le budget administratif finance les dépenses courantes du FIDA et n'est pas destiné à financer des dépenses ponctuelles relativement importantes.
29. D'autres organisations internationales similaires au FIDA qui ont mis en œuvre ce type de programmes les ont financés sur une base extrabudgétaire (et non sur le budget administratif ordinaire), en recourant soit à un fonds spécial, soit aux ressources générales. Ces organisations comprennent plusieurs institutions financières multilatérales et institutions des Nations Unies.
30. La création d'un actif, sa dépréciation et son amortissement figurent parmi les éléments déterminants d'un budget d'investissement. La cessation de service d'un fonctionnaire ne crée pas un actif sujet à dépréciation et ne peut donc pas figurer dans un budget d'investissement. Aucune institution financière internationale ou organisation des Nations Unies n'inscrit à l'actif le coût des programmes de départ.

Les coûts sont-ils intégralement imputés à l'exercice durant lequel les manifestations d'intérêt sont acceptées ou s'agit-il de dépenses de fonctionnement?

31. Les coûts expressément imputables aux départs volontaires sont ponctuels et non renouvelables.
32. En fonction de la période de service des fonctionnaires concernés, ceux-ci peuvent avoir droit à un certain nombre de prestations permanentes (par exemple, assurance maladie après cessation de service, frais de rapatriement). Ces prestations sont indépendantes du programme et sont financées par des crédits ordinaires affectés à cette fin sous la rubrique des dépenses de personnel du budget administratif.

Quel sera le montant de l'indemnité versée à chaque fonctionnaire?

33. La norme standard pour le départ volontaire, qui sera le point de référence pour la mise en œuvre du programme, prévoit le versement d'une somme forfaitaire équivalant au maximum à 12 mois de salaire de base net (après déduction des prestations et de l'indemnité de poste). De plus, un montant discrétionnaire représentant entre six et douze mois de salaire pourra être versé. L'analyse comparative portant sur cinq autres institutions des Nations Unies montre que la norme est de 18 mois de salaire net. Le montant effectif dépend de la durée du service et du traitement de base net. Un cadre P-4 (niveau intermédiaire) pouvant prétendre à 18 mois recevrait une somme forfaitaire d'environ 120 000 USD; un membre des services généraux de niveau G-5 recevrait environ 100 000 USD. En outre, le personnel recruté sur le plan international recevrait une somme correspondant au cumul des prestations ordinaires de cessation de service comme les frais de déménagement et les frais de voyage de retour dans le pays d'origine.
34. Par ailleurs, des services d'orientation professionnelle ou d'appui au remplacement externe ainsi que la possibilité de bénéficier d'une prise en charge financière en vue d'entreprendre une formation ou des études seront proposés à chaque fonctionnaire sur le départ afin d'améliorer son employabilité.

IV. Mise en œuvre du programme

Qui y aura droit et quels seront les critères de sélection?

35. Seront autorisés à présenter leur demande:
- les fonctionnaires ayant au moins quatre années de service (sont exclus les fonctionnaires détachés auprès du FIDA pour une courte ou longue durée ainsi que les personnes ayant un contrat de courte durée et les consultants);
 - les membres des services généraux et les cadres.
36. Il convient de rappeler qu'aucune disposition contractuelle ne donne droit au départ volontaire.

La préférence sera-t-elle accordée à un groupe donné (par exemple les cadres au détriment des services généraux)?

37. Pas en 2009. Cependant, les critères d'admissibilité pourront changer en 2010 en fonction du profil des volontaires durant le premier cycle et de la précision de la planification concernant le personnel.
38. Le Président décidera des critères d'évaluation à appliquer à chacune des manifestations d'intérêt en tenant dûment compte:
- du rapport qualité-coût;
 - de l'équité et de la transparence (notamment pour éviter de léser indirectement une catégorie de personnel donnée);
 - des besoins futurs concernant les effectifs, en termes de qualifications, de connaissances, de valeurs et de compétences.

Ceux dont la performance est insuffisante seront-ils visés?

39. Des volontaires seront recherchés. Si le nombre de volontaires est trop important, le FIDA classera les manifestations d'intérêt par ordre de priorité.

Qui décidera et comment?

40. Les conditions du programme de départ volontaire seront affichées sur l'intranet. Les manifestations d'intérêt initiales seront présentées par le personnel à la Directrice des ressources humaines, laquelle prendra des dispositions afin qu'une estimation de l'indemnité soit fournie au fonctionnaire. Sur cette base, celui-ci confirmera ou retirera sa manifestation d'intérêt. La manifestation d'intérêt initiale sera confidentielle. Ce n'est qu'après confirmation par l'intéressé que les superviseurs et les gestionnaires seront informés.
41. L'équipe des RH fera appel à des ressources professionnelles et une assistance additionnelles lors des phases clés du processus.

Que se passe-t-il lorsqu'un fonctionnaire accepte les conditions du programme de départ volontaire et est sélectionné?

42. Les fonctionnaires quittant le FIDA sur la base du présent programme ne pourront être recrutés comme consultants par le Fonds pendant une période de douze mois à compter de la date de départ. Pour les fonctionnaires prenant une retraite anticipée et souhaitant travailler pour une autre organisation du système des Nations Unies, les règles de la Commission de la fonction publique internationale seront appliquées.

V. Suivi et vérification

Comment le suivi du programme sera-t-il assuré?

43. Le suivi du programme de départ volontaire sera assuré par le Bureau des ressources humaines s'agissant du nombre de fonctionnaires concernés, de leurs attributions, de l'origine géographique et du sexe ainsi que des dépenses y relatives. Les données de base seront examinées par le Comité de gestion des ressources humaines. Sur une base annuelle, les aspects financiers du programme seront présentés au Conseil d'administration dans le cadre de l'examen annuel du programme de travail et budget. Les dépenses engagées au titre du programme figureront également dans les états financiers annuels du Fonds, soumis à un audit externe. Un rapport final portant sur les aspects financiers sera présenté au Conseil des gouverneurs en février 2011.

Projet de résolution sur la dépense extraordinaire pour le programme de départ volontaire du FIDA pour 2009-2010

Résolution .../XXXII

Dépense extraordinaire pour le programme de départ volontaire du FIDA pour 2009-2010

Le Conseil des gouverneurs du FIDA,

Ayant à l'esprit l'article 6, section 10 de l'Accord portant création du FIDA et l'article VI du Règlement financier du FIDA;

Notant que, à sa ____ session, le Conseil d'administration a entériné la nécessité d'une dépense extraordinaire pour le programme de départ volontaire du FIDA pour une période de deux ans;

Ayant pris connaissance de l'examen effectué par le Conseil d'administration à sa quatre-vingt-quinzième session concernant la dépense extraordinaire pour le programme de départ volontaire du FIDA (2009-2010);

Décide ce qui suit:

1. La dépense extraordinaire d'un montant de ____ EUR (____ USD, au taux de change de ____) destinée à financer le programme de départ volontaire du FIDA pour une période de deux ans durant les exercices 2009 et 2010, telle qu'elle figure dans le document GC 32/L.____ , est approuvée.
2. Le Président du FIDA est prié de rendre compte tous les ans au Conseil d'administration des dépenses engagées au titre du programme de départ volontaire et de soumettre au Conseil des gouverneurs un rapport final y relatif en février 2011.