

Cote du document:	<u>EB 2008/95/R.60</u>
Point de l'ordre du jour:	<u>19</u>
Date:	<u>10 décembre 2008</u>
Distribution:	<u>Publique</u>
Original:	<u>Anglais</u>

**F**



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

## **Réforme des ressources humaines – une stratégie de gestion des personnes pour le FIDA**

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

---

Pour: **Information**

## **Note aux Administrateurs**

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

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](mailto: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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## Table des matières

<b>Sigles et acronymes</b>	<b>ii</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Effets directs</b>	<b>2</b>
<b>III. Champ d'application</b>	<b>3</b>
<b>IV. Objectifs</b>	<b>3</b>
<b>V. Mesurer les résultats</b>	<b>3</b>
<b>VI. Résultats attendus en 2009 et 2010</b>	<b>4</b>
A. Le FIDA dispose de la structure organisationnelle et du profil voulus pour réaliser ses objectifs	4
B. Le FIDA a une culture fondée sur l'ouverture et l'autonomie qui concourt au respect de ses valeurs et à la réalisation de sa mission	4
C. Le FIDA valorise tout son personnel pour lui permettre de réaliser son potentiel en investissant dans l'apprentissage	4
D. Le FIDA est doté des systèmes, outils et processus de gestion des personnes appropriés pour s'acquitter de sa mission	5
<b>VII. Étapes suivantes</b>	<b>5</b>
 <b>Annexe</b>	 <b>6</b>

## **Sigles et acronymes**

RIDE                      Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

# Réforme des ressources humaines – une stratégie de gestion des personnes pour le FIDA

## I. Introduction

1. 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 de situation lui a été communiqué en décembre 2007. Une évaluation du Plan d'action, conduite au début de 2008 à la demande de trois pays membres du Conseil d'administration<sup>1</sup>, "a fourni la preuve que le Plan d'action contribuait à l'amélioration de l'efficacité du FIDA en matière de développement". Si l'évaluation était globalement positive, elle relevait toutefois plusieurs domaines où il apparaissait essentiel de poursuivre les efforts, notamment: a) de maintenir l'intérêt manifesté au FIDA pour la réforme organisationnelle; b) d'accélérer les progrès effectifs dans le domaine de la gestion efficace des ressources humaines; c) de soutenir et d'améliorer le moral du personnel tout en redéployant efficacement les ressources humaines; d) de privilégier plus vigoureusement l'innovation et les partenariats axés sur cet élément; et e) de consolider et d'intégrer la stratégie de gestion des savoirs.
2. Alors qu'il est largement reconnu au sein du FIDA qu'il convient d'accélérer le rythme de la réforme des ressources humaines, on dispose déjà de solides bases sur lesquelles s'appuyer: en particulier, le travail effectué sur la définition et la mise en pratique des valeurs fondamentales du FIDA, la décision de mesurer la capacité gestionnaire au moyen d'une évaluation à 360 degrés et d'en publier les résultats, et l'attachement au principe d'une évaluation de la performance individuelle qui soit rigoureuse et juste.
3. Les grandes lignes de l'approche de la réforme des ressources humaines ont été présentées lors de la réunion de la Consultation tenue en juillet et ont été ensuite débattues avec le Conseil d'administration à l'occasion d'un séminaire informel en septembre 2008.
4. Le présent document récapitule les principaux buts et objectifs de la réforme des ressources humaines, qui s'inscrit dans le cadre de la politique en vigueur approuvée par le Conseil d'administration, ainsi que les résultats attendus pour 2009 et 2010.
5. Le FIDA se modifie pour relever les nouveaux défis posés par un programme de travail élargi, exécuté selon un modèle opérationnel centré sur des projets et programmes placés sous la conduite des pays et supervisés directement par le Fonds. Le contexte extérieur est incertain et en constante mutation, de sorte que les agents du FIDA doivent faire face à des demandes qui changent elles aussi avec cet environnement. À l'avenir, le FIDA devra pouvoir compter sur un personnel flexible, mobile et apte à apprendre et répondre à l'évolution du contexte.
6. Le cadre juridique de la gestion des ressources humaines est défini dans l'Accord portant création du FIDA dans les termes suivants:

**Article 6, Section 8, alinéas d) et e), de l'Accord portant création du FIDA:**

"d) Le Président dirige le personnel du Fonds et, sous le contrôle et la direction du Conseil des gouverneurs et du Conseil d'administration, assure la conduite des affaires du Fonds. 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.

---

<sup>1</sup> Canada, Norvège et Pays-Bas.

e) Dans le recrutement du personnel et la fixation des conditions d'emploi, on prendra en considération tant la nécessité d'assurer les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité que l'importance de respecter le critère de la distribution géographique équitable."

7. En conformité avec ce qui précède, la Politique en matière de ressources humaines approuvée en 2004 par le Conseil d'administration reste le cadre dans lequel s'opérera la réforme. Elle habilite le Président à conduire et à gérer le FIDA dans l'optique de générer des résultats destinés aux femmes et hommes pauvres vivant en milieu rural.

"Le FIDA travaille dans un environnement sociopolitique, économique et technologique en perpétuelle évolution. Il doit s'adapter aux nouvelles exigences en renforçant constamment ses capacités organisationnelles, en confiant aux fonctionnaires des responsabilités et une autonomie propres à les motiver, à stimuler leur créativité, à récompenser la prise de risques et l'innovation et à encourager la formation permanente et le partage des connaissances.

La Politique en matière de ressources humaines énonce les principes directeurs régissant les différents processus de gestion des ressources humaines conformément auxquels le Président gère le personnel du FIDA."

Politique du FIDA en matière de ressources humaines, 2004

## II. Effets directs

8. Cette réforme vise à optimiser la matérialisation des résultats du FIDA en lui assurant au bon endroit et au bon moment les effectifs voulus et dotés des compétences et de l'expérience nécessaires. À cet effet, il faut prendre, maintenant et dans l'avenir, des mesures audacieuses et concrètes.\*
9. D'ici à la fin de la période couverte par la prochaine reconstitution le FIDA disposera des atouts ci-après:
- plus grande capacité dans les pays partenaires;
  - effectifs plus diversifiés;
  - pourcentage plus élevé d'effectifs engagés dans les activités opérationnelles centrales du FIDA;
  - moins de temps consacré à des activités de transaction à faible valeur ajoutée;
  - meilleure capacité de gestion des risques;
  - meilleure gestion des savoirs;
  - capacité d'innovation renforcée;
  - meilleures compétences en matière de plaidoyer et de communication;
  - capacité accrue de gestion des partenariats et de participation à des réseaux;
  - flexibilité facilitant l'adaptation aux mutations rapides de l'environnement dans les pays partenaires et dans l'architecture globale; et
  - meilleures compétences gestionnaires dans l'ensemble de l'organisation et à tous les niveaux.

### III. Champ d'application

10. La réforme des ressources humaines englobe tous les effectifs du FIDA<sup>2</sup>. Elle concerne autant les superviseurs et les cadres que la Division des ressources humaines. L'approche de la gestion des personnes au FIDA est ancrée dans les valeurs fondamentales de l'organisation et lui permettra d'optimiser la contribution qu'apportent ses effectifs au profit des femmes et hommes pauvres en milieu rural.
11. La réalisation de cette aspiration reposera sur une plus grande responsabilisation des cadres et des superviseurs à l'égard de l'excellence dans la gestion des personnes ainsi que sur une transformation à caractère professionnel de la Division des ressources humaines.
12. La Division des ressources humaines sera un partenaire stratégique professionnel du changement et de la réforme et un prestataire de services attentif mettant l'accent sur les résultats dictés par la mission du FIDA. La Division sera un conseiller crédible qui aura la confiance des effectifs, de leurs représentants et des dirigeants.

### IV. Objectifs

13. Pour que se matérialisent les effets de la réforme, il est prévu quatre objectifs, mentionnés ci-après. D'importants progrès ont été réalisés en 2008 en ce qui concerne les principaux résultats attendus dans chaque domaine; il reste encore à faire.
  - Le FIDA dispose de la structure organisationnelle et du profil voulus pour réaliser ses objectifs;
  - Le FIDA a une culture fondée sur l'ouverture et l'autonomie qui concourt au respect de ses valeurs et à la réalisation de sa mission;
  - Le FIDA valorise tout son personnel pour lui permettre de réaliser son potentiel en investissant dans l'apprentissage;
  - Le FIDA est doté des systèmes, outils et processus de gestion des personnes appropriés pour s'acquitter de sa mission.

### V. Mesurer les résultats

14. Les principaux indicateurs de performance feront l'objet d'un suivi par le Comité de gestion des ressources humaines et il en sera rendu compte au Conseil d'administration sur une base annuelle dans le cadre du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). En outre des rapports distincts sur la mise en œuvre de la réforme seront présentés au Conseil d'administration en décembre 2009 et décembre 2010.
15. Les résultats de la réforme seront mesurés au moyen des indicateurs de niveau 4 du Cadre de mesure des résultats du RIDE. Certains indicateurs indirects sont appliqués aux éléments suivants:
  - **amélioration de l'efficience** – coût par feuille de paie (coût total de la gestion des opérations de paie divisé par le nombre de personnes rémunérées);
  - pratique relative aux **ressources humaines du cadre organique** – délai moyen de recrutement des administrateurs;
  - **alignement des effectifs sur les activités** centrales – proportion des effectifs engagés dans les opérations par rapport au total;

<sup>2</sup> Les effectifs comprennent le personnel engagé sous tous les différents types de contrats, y compris les consultants et autres prestataires de services qui dispensent des services de conseil.

- **diversité des effectifs** – pourcentage de femmes à des fonctions de haute responsabilité; répartition géographique;
- **indice d'engagement du personnel** – indicateur composite tiré des réponses recueillies sur l'engagement dans l'enquête réalisée auprès du personnel.

## **VI. Résultats attendus en 2009 et 2010<sup>3</sup>**

### **A. Le FIDA dispose de la structure organisationnelle et du profil voulus pour réaliser ses objectifs**

16. Afin d'accomplir sa mission, le FIDA doit constamment revoir et repenser la manière dont il est organisé. L'outil de planification des effectifs sera mis en service et les décisions concernant le recrutement, le perfectionnement, le déploiement et le départ seront harmonisées de manière à optimiser l'obtention des résultats. Consciente de l'importance cruciale des effectifs, l'organisation établira de solides plans de relève pour les postes clés et gèrera attentivement les talents à tous les niveaux.
17. Le processus de recrutement et les contrats du FIDA sont complexes et lourds à gérer. Afin de maintenir et renforcer la motivation du personnel, les instruments contractuels doivent être révisés pour qu'à chaque contexte corresponde un contrat approprié.

### **B. Le FIDA a une culture fondée sur l'ouverture et l'autonomie qui concourt au respect de ses valeurs et à la réalisation de sa mission**

18. Les valeurs du FIDA sont au cœur de la réforme des ressources humaines et serviront de critère commun à tous (cadres, superviseurs et personnel) dans tout ce qu'ils font. En maintenant le cap sur les résultats, en agissant avec intégrité et professionnalisme, en traitant chacun avec respect, le FIDA se dotera de la culture d'ouverture et d'autonomie souhaitée.
19. En tant qu'institution internationale, le FIDA puise ses talents partout dans le monde. Il lui faut toutefois élargir le champ des candidats: il a besoin de femmes concourant en plus grand nombre aux postes de responsabilité et d'une plus grande diversité dans la répartition géographique. Pour que tous les candidats aient des chances égales de concourir, les critères de recrutement seront revus et une expérience de travail sera offerte au sein du FIDA à l'intention de stagiaires et de jeunes diplômés. L'organisation reste fermement attachée au double principe du recrutement au mérite et de la promotion fondée sur la performance.
20. Le FIDA est conscient que la motivation du personnel est directement liée à l'obtention de résultats sur le terrain et il poursuivra les efforts visant à harmoniser les objectifs personnels de ses effectifs avec sa mission centrale. L'organisation encouragera la participation du personnel à la prise de décision et travaillera en partenariat avec les représentants du personnel.
21. Faire régner dans le lieu de travail une ambiance saine où l'on se préoccupe activement du bien-être du personnel sera un facteur important de réussite de la réforme des ressources humaines.

### **C. Le FIDA valorise tout son personnel pour lui permettre de réaliser son potentiel en investissant dans l'apprentissage**

22. Optimiser la contribution de chaque élément des effectifs exige un effort de gestion soutenu. Une approche rénovée et simplifiée de la gestion de la performance mettra davantage l'accent sur l'entretien que sur le formulaire d'évaluation du comportement professionnel. Ce dialogue permettra de formuler plus clairement

<sup>3</sup> Des informations détaillées figurent en annexe.

les besoins d'apprentissage, les aspirations en matière d'évolution de carrière, les freins à la motivation et à l'efficacité du travail, ainsi que les connaissances professionnelles et techniques à perfectionner.

23. Le processus de planification des effectifs permettra de mieux cerner les compétences et les connaissances indispensables pour que le FIDA conserve son avantage comparatif.

#### **D. Le FIDA est doté des systèmes, outils et processus de gestion des personnes appropriés pour s'acquitter de sa mission**

24. Le FIDA a fait de lourds investissements dans PeopleSoft en tant que système d'information sur lequel repose la gestion des ressources humaines. Des propositions seront élaborées et mises en application pour exploiter davantage les fonctionnalités du système et générer parallèlement des gains d'efficacité dans les processus opératoires.
25. Le FIDA contribuera activement aux réformes entreprises à l'échelle du système des Nations Unies en matière de gestion des ressources humaines, en s'offrant comme site pilote ou laboratoire du changement, en conformité avec ses règles et politiques.
26. Reconnaissant l'importance de veiller à ce que les effectifs disposent des outils nécessaires à leur travail, des produits appropriés seront élaborés et placés, chaque fois que possible, sur l'intranet. Un produit phare sera le lancement en ligne de règles à l'intention du personnel, accompagnées de produits complémentaires traitant des avantages et responsabilités.
27. Plusieurs des procédures centrales relatives aux ressources humaines seront examinées pour s'assurer qu'elles concourent à l'obtention des résultats. Le FIDA comparera ses pratiques dans le domaine des ressources humaines avec celles d'autres institutions financières internationales et organisations des Nations Unies, en tirant parti des compétences et connaissances professionnelles de la fonction ressources humaines. La gestion de la performance, le système de promotion, le recrutement et le déploiement sur le terrain feront l'objet d'examen.

### **VII. Étapes suivantes**

28. Le présent document donne un aperçu du but, des objectifs et d'un ensemble indicatif de résultats attendus de la réforme des ressources humaines en 2009 et 2010. Toutefois, le facteur primordial de réussite sera l'adhésion des effectifs. À la suite de réunions ouvertes tenues avec le personnel pour écouter ses vues, la priorité est de répondre aux opinions exprimées sur l'importance d'assurer la participation et la communication en temps utile. Le Président conduit actuellement un débat avec l'Équipe de direction du FIDA sur les prochaines étapes et s'attache à recueillir des échos sur les résultats indicatifs visés. Le personnel sera plus pleinement associé aux éléments concernant le travail individuel et on redoublera d'efforts pour communiquer efficacement.
29. La Division des ressources humaines sera restructurée début 2009 afin de mieux servir la vision et les objectifs de la réforme.

## Annexe I – Résultats indicatifs attendus

Objectif de la réforme des ressources humaines	Résultats indicatifs attendus – 2009	Résultats indicatifs attendus – 2010
<p><b>Le FIDA dispose de la structure organisationnelle et du profil voulus pour réaliser ses objectifs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application du programme de départ volontaire (1)</li> <li>• Publication du plan d'effectifs jusqu'à 2012</li> <li>• Formulation de propositions sur le statut contractuel optimal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application du programme de départ volontaire (2)</li> <li>• Application de nouveaux instruments contractuels</li> <li>Élaboration de plans de relève pour tous les postes clés</li> </ul>
<p><b>Le FIDA a une culture fondée sur l'ouverture et l'autonomie qui concourt au respect de ses valeurs et à la réalisation de sa mission</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen minutieux des critères pour tous les postes et suppression des prescriptions superflues concernant les compétences linguistiques, les diplômes d'études universitaires supérieures et la durée de l'expérience professionnelle</li> <li>• Développement et renforcement des offres de stages et des possibilités d'emploi pour les ressortissants de pays des listes B et C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des plans d'action consécutifs à l'enquête auprès du personnel de 2008 et formulation de recommandations sur de nouvelles mesures</li> <li>• Conduite de l'enquête 2010 auprès du personnel</li> </ul>
<p><b>Le FIDA valorise tout son personnel pour lui permettre de réaliser son potentiel en investissant dans l'apprentissage</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancement d'une approche modernisée et simplifiée de la gestion de la performance, y compris une évaluation à 360 degrés plus poussée</li> <li>• Appui à la formation et au perfectionnement des administrateurs et des superviseurs</li> <li>• Amplification du programme de gestion des talents</li> <li>• Intensification des efforts dans le domaine du développement des compétences et des connaissances techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification et formation de personnes-relais pour l'évolution des carrières</li> <li>• Élaboration et lancement d'un programme de mentorat</li> </ul>
<p><b>Le FIDA est doté des systèmes, outils et processus de gestion des personnes appropriés pour s'acquitter de sa mission</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancement en ligne d'un ensemble simplifié de règles à l'usage du personnel</li> <li>• Conduite d'un examen des processus opératoires appliqués à l'administration des contrats de consultants</li> <li>• Recherche de normes d'excellence à l'appui de l'alignement avec les résultats pour une pratique essentielle du domaine des ressources humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduite de nouveaux examens des processus opératoires (par ex. états de paie, recrutement)</li> <li>• Recherche de normes d'excellence à l'appui de l'alignement avec les résultats pour d'autres pratiques essentielles du domaine des ressources humaines (y compris l'alignement des mesures d'incitation)</li> </ul>

