

Cote du document:	EB 2009/98/R.18
Point de l'ordre du jour:	14 a)
Date:	3 décembre 2009
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 – une stratégie de gestion des personnes pour le FIDA

Conseil d'administration — Quatre-vingt-dix-huitième session
Rome, 15-17 décembre 2009

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

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
I. Introduction	1
II. Contexte	2
III. Finalité du processus de réforme	3
IV. Résultats attendus en 2009: où en est-on ?	3
A. Ressources en faveur des domaines prioritaires	4
B. Flexibilité et rapidité	5
C. Amélioration de l'efficacité	7
D. Efficacité de l'encadrement et des moyens de gestion	8
V. Mesure des résultats	9
VI. Résultats attendus pour 2010-2012	10

Annexes

- I. Objectifs et résultats indicatifs de la réforme des ressources humaines – 2009
- II. Point de la situation concernant le programme de départ volontaire – phase 1
- III. Approche relative à l'examen externe de l'alignement des prestations du personnel sur les résultats

Sigles et acronymes

FAD	Département finances et administration
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
OPV	Bureau du Président et du Vice-Président
PMD	Département gestion des programmes

Rapport de situation sur la 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, réalisée au début de 2008 à la demande de trois pays membres du Conseil d'administration¹, a montré que le Plan d'action contribuait à améliorer l'efficacité du FIDA en matière de développement. Si l'évaluation était globalement positive, elle relevait toutefois plusieurs domaines où il serait essentiel de rester diligents, notamment pour: a) accélérer les progrès en vue de gérer efficacement les ressources humaines; et b) soutenir et améliorer le moral du personnel tout en redéployant efficacement les ressources humaines.
2. Les grandes lignes de la réforme des ressources humaines ont été présentées à la troisième réunion de la Consultation sur la huitième reconstitution, en juillet 2008, et examinées par le Conseil d'administration à l'occasion d'un séminaire informel organisé en septembre 2008. Un document récapitulant les principaux buts, objectifs et résultats escomptés de la réforme des ressources humaines pour 2009 et 2010, s'inscrivant dans le cadre de la politique en vigueur du FIDA en la matière, a été présenté au Conseil d'administration en décembre 2008.
3. Le présent document donne des informations sur l'état d'avancement du programme de réforme des ressources humaines au FIDA, y compris la mise en œuvre d'un programme de départ volontaire. Il définit également les priorités pour 2010, entre autres une démarche de réexamen des conditions de service compétitives et des prestations, récompenses et avantages en vigueur ou en cours d'élaboration. La section II décrit le contexte de la réforme et la section III en aborde les résultats, comme prévu dans le rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA. La section IV présente un compte rendu détaillé de l'état d'avancement de la réforme mise en œuvre en 2009. Quant à la section V, elle donne un aperçu du contexte et des détails sur les indicateurs clés de performance, la dernière section se penchant sur les résultats attendus pour 2010 et au-delà.
4. Une réforme des ressources humaines est toujours un processus long et délicat. Et cela est particulièrement vrai dans le cas du FIDA dans la mesure où la réforme engagée est très vaste et touche au cœur même de la gestion des ressources humaines. Elle suppose en effet: a) la révision de la pratique des ressources humaines et l'élaboration d'un nouveau règlement du personnel s'appliquant à l'ensemble des effectifs, qu'il relève ou non du cadre organique; b) la reformulation des processus et procédures des ressources humaines (du recrutement aux dispositions contractuelles, à la formation et aux perspectives de carrière, aux systèmes d'évaluation de la performance et d'incitation, à la mobilité du personnel au sein du FIDA et en dehors ainsi qu'à la cessation de service); c) l'amélioration des instruments et dispositifs existants, et l'élaboration de nouveaux, dans une optique de renforcement de l'efficacité et de réduction des coûts de transaction des opérations traitées manuellement; d) le renforcement des capacités professionnelles de la Division des ressources humaines; et, avant tout, e) la transformation de la culture institutionnelle et de la manière dont le FIDA mène ses activités, en passant d'un modèle opérationnel basé au siège à un modèle opérationnel basé dans les pays.

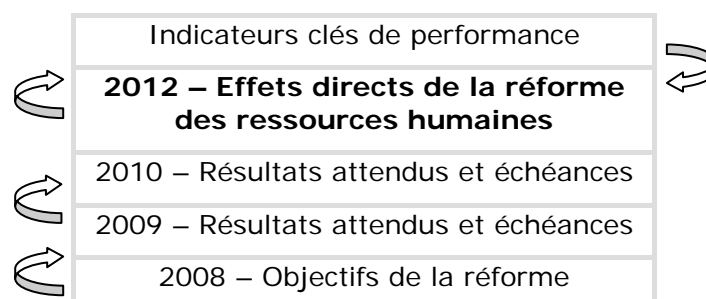
¹ Canada, Norvège et Pays-Bas.

5. Le FIDA a pris des mesures concrètes pour mettre en œuvre la réforme des ressources humaines et est parvenu à des réalisations importantes, en particulier en ce qui concerne le développement des systèmes, l'examen des processus internes ainsi que la formation et le perfectionnement – des résultats qui ouvriront la voie à d'autres changements. La réforme est ardue et, si elle comporte des risques, elle représente également pour le FIDA une possibilité de se doter d'effectifs correspondant tout à fait à son nouveau modèle opérationnel. Ce faisant, le FIDA continue de tirer parti de l'expérience des autres institutions financières internationales et d'autres organisations des Nations Unies.

II. Contexte

6. Le FIDA évolue pour relever les nouveaux défis que pose un programme de travail élargi, exécuté en appliquant un modèle opérationnel centré sur des projets et des programmes placés sous la conduite des pays et supervisés directement par le Fonds. L'environnement extérieur est incertain et en constante mutation, et ce qui est exigé des agents du FIDA change aussi. Aujourd'hui et à l'avenir, le FIDA doit pouvoir compter sur des effectifs flexibles, mobiles et diversifiés ayant la motivation et la capacité d'apprendre et de faire face à l'évolution de l'environnement.
7. L'Accord portant création du FIDA est le cadre juridique applicable à la gestion des ressources humaines (section 8 de l'article 6), présenté dans les termes suivants:
- a) 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.
 - b) 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.
8. Pour accomplir son programme de réforme des ressources humaines, la direction du FIDA a défini les effets directs mesurés sur la base d'indicateurs de performance clés. Chaque indicateur est associé à des échéances et à des activités précises ainsi qu'aux risques susceptibles d'en empêcher ou d'en retarder la réalisation. Les relations entre composantes sont illustrées par la figure 1 ci-dessous.

Figure 1
Calendrier de réalisation de la réforme des ressources humaines



9. 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 produire des résultats pour les 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."

III. Finalité du processus de réforme

10. Cette réforme a pour finalité d'optimiser la matérialisation des résultats visés par le FIDA en lui assurant, au bon endroit et au bon moment, les effectifs voulus et dotés des compétences et de l'expérience nécessaires.
11. D'ici à la fin de la période de la prochaine reconstitution, le FIDA aura:
- des effectifs très engagés et très motivés
 - des effectifs plus souples
 - des effectifs plus diversifiés dotés de compétences et de connaissances diverses et renforcées
12. La réforme des ressources humaines englobe tous les effectifs du FIDA (personnel et consultants). Elle concerne autant les superviseurs et les cadres, au siège et dans les pays, que la Division des ressources humaines. Au FIDA, l'approche de la gestion des personnes 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.

IV. Résultats attendus en 2009: où en est-on ?

13. Le principal impératif de la réforme des ressources humaines est de mener un programme de changement en mesure de produire des résultats tangibles à l'appui des objectifs stratégiques du FIDA.
14. En 2009, le FIDA a franchi des étapes importantes en ce qui concerne les quatre composantes de la réforme des ressources humaines. Après avoir examiné et repensé en profondeur les processus fondamentaux des ressources humaines (dans le cadre de la politique en vigueur), la direction du Fonds a proposé de modifier les conditions contractuelles, la gestion de la performance (y compris la gestion de la performance insuffisante) et la promotion. Ces modifications seront codifiées dans le règlement du personnel et dans un nouveau manuel du personnel en 2010. Les règles principales sont actuellement passées en revue par le Comité exécutif de gestion, le personnel et ses représentants étant également consultés à cet égard.

15. S'il veut mener à bien son programme de travail en pleine expansion, le FIDA doit plus que jamais:
- déplacer les ressources vers les domaines très prioritaires pour que les programmes et projets qu'il finance aient un impact optimal;
 - faire preuve de souplesse et de rapidité afin de pouvoir répondre à des besoins qui changent très vite;
 - améliorer l'efficacité de toutes les fonctions à l'appui de cette réorientation; et
 - renforcer et entretenir les capacités nécessaires d'encadrement et de gestion efficaces.

A. Ressources en faveur des domaines prioritaires

16. Le FIDA a commencé à réorienter ses ressources "en première ligne". Ses opérations changent rapidement pour faire face à l'intérêt croissant accordé à l'agriculture et pour appuyer le passage à la présence dans les pays et à la supervision directe. Une telle réorientation demande forcément du temps, notamment la collecte d'informations fiables sur la composition des effectifs, une planification stratégique effective des ressources humaines ainsi que des instruments et méthodes appropriés afin de former, de réaffecter ou de libérer le personnel en fonction des besoins. Le premier processus global de planification stratégique des ressources humaines a été engagé et, d'ici à décembre 2009, le plan stratégique à moyen terme pour le personnel 2010-2012 sera prêt. S'appuyant sur les plans à moyen terme des divisions et des départements, ce plan définira un programme de réforme concernant la mise en œuvre des nouvelles modalités relatives à la localisation du personnel, à ses compétences, aux effectifs et à la diversité requise à moyen terme. Cependant, dans la mesure où l'orientation générale du processus de réforme est claire, certains changements ont déjà été mis en œuvre.
17. Les données fournies dans le programme de travail et budget² montrent que le niveau total des effectifs a fait l'objet d'une gestion rigoureuse afin d'assumer un volume de travail en augmentation constante avec un effectif stable ou en diminution dans tous les secteurs, sauf celui des programmes, qui s'est élargi pour réussir à atteindre les objectifs d'augmentation du volume et d'amélioration de la qualité fixés par la septième reconstitution. Dans un contexte d'augmentation annuelle moyenne du programme de travail d'environ 10%, l'effectif prévu par le budget du FIDA a augmenté, en moyenne, de moins de 1% par an au cours de la période 2007-2009. Ce très faible accroissement d'ensemble masque d'importants redéploiements internes du personnel, opérés pour tenir compte de l'accent mis sur le renforcement des opérations menées dans le cadre des programmes de pays et des projets, et pour améliorer l'efficacité dans d'autres domaines. Ainsi, entre 2007 et 2009, l'effectif de PMD a augmenté de plus de 13%, ceux du Département finances et administration (FAD), du Département affaires extérieures (EAD) et d'OPV ayant diminué³. Pour 2010, l'augmentation prévue de l'effectif total, soit 3,2%, concerne à peu près exclusivement PMD (16,5 postes supplémentaires en équivalents temps plein). Au sein de PMD, l'accroissement concerne dans une proportion de 80% le développement de la présence dans les pays, avec seulement une très légère augmentation de l'effectif au siège, à Rome. Le tableau 1 et la figure 2 présentent l'évolution des effectifs et leur répartition par département. Au FIDA, le ratio global services généraux/cadre organique, non compris le personnel sous contrat de courte durée, est de 0,82/1, soit 0,53/1 pour PMD, 1,08/1 pour EAD, 1,26/1 pour FAD et 0,72/1 pour OPV.

² EB 2009/98/R.2, Programme de travail et budgets administratif et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2010, et programme de travail triennal à horizon mobile (2010-2012) et questions relatives aux ressources du Bureau de l'évaluation pour 2010.

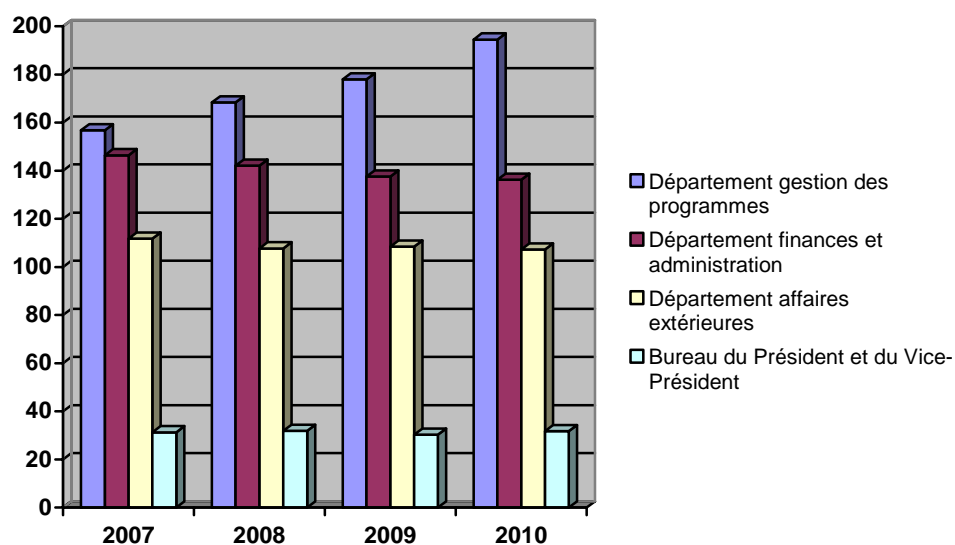
³ L'augmentation nominale de l'effectif d'OPV correspond à un transfert de responsabilité budgétaire pour le personnel travaillant déjà sous la supervision d'OPV en 2009 et précédemment.

Tableau 1
Effectifs proposés
(en équivalents temps plein)

	2007	2008	2009	Variation 2007-2009 (%)	2010	Variation 2009-2010 (%)
Département affaires extérieures	111,8	107,7	108,4	(3,0)%	107,4	(0,9)%
Département finances et administration	146,4	142,1	137,6	(6,0)%	136,2	(1,0)%
Bureau du Président et du Vice-Président	31,3	31,9	30,3	(3,2)%	31,8	5,0%
Département gestion des programmes	156,8	168,4	178,1	13,6%	194,6	9,3%
Total	446,3	450,1	454,4	2,0%	470,0	3,4%

18. Le système de recrutement récemment mis en œuvre sans support papier pour les consultants internationaux permet d'obtenir de meilleurs renseignements sur les consultants qui composent les effectifs du FIDA. Au fil des mois à venir, des données historiques seront insérées dans le système dans le but de mieux comprendre cette composante. Plus de 87,3% des ressources consacrées aux consultants concernent PMD. Ces consultants fournissent principalement un appui aux équipes et aux programmes de pays.

Figure 2
Effectifs proposés
(en équivalents temps plein)



B. Flexibilité et rapidité

19. Pour devenir plus flexible et plus rapide, le FIDA a compris qu'il avait besoin d'une nouvelle approche pour recruter, déployer, former et libérer les membres de son personnel.
20. **Recrutement.** La direction s'est fixé l'objectif ambitieux de réduire à 100 jours d'ici à 2012 le délai qui s'écoule entre la publication d'une annonce et l'offre d'emploi. Des progrès ont déjà été faits en ce sens, le délai moyen de recrutement étant désormais de 119 jours. Le FIDA a conclu un partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le développement concernant la fourniture de services de gestion de l'état de paie global et d'autres services en rapport avec le personnel assurant la présence du FIDA dans les pays. La gestion interne des talents est

également un moyen important de remplir les postes vacants. S'agissant de la modification des règles concernant le personnel, le FIDA entend appliquer un système de promotion faisant appel à la compétition interne pour les postes disponibles. Cette mesure ne signifie pas que la direction du FIDA envisage de ne plus recourir aux recrutements extérieurs. Un équilibre sera trouvé entre la nécessité d'offrir des perspectives de carrière et de récompenser le personnel en place et la nécessité d'un renouvellement constant de ses effectifs. Dans le contexte de la réforme des ressources humaines, la direction du FIDA a intégré le personnel chargé de la présence dans les pays dans les processus des ressources humaines, y compris la gestion de la performance et la formation.

21. La direction du FIDA reste attachée au principe du recrutement sur la base du mérite et à l'objectif consistant à diversifier les effectifs du FIDA en augmentant le pourcentage de ressortissants des Listes B et C et le nombre de femmes parmi les cadres supérieurs. En 2009, le pourcentage de membres du personnel des Listes B et C avait augmenté de 1,5%, pour arriver à 33% au niveau des effectifs globaux. Le pourcentage de femmes parmi les cadres supérieurs a légèrement progressé. Mais il faut aller plus loin, y compris renforcer l'action de sensibilisation et de recherche, pour trouver de nouveaux candidats. Conformément aux objectifs visés convenus, la direction du FIDA a redoublé d'efforts pour offrir à de jeunes cadres en début de carrière des possibilités de se former aux côtés de membres du personnel ayant plus d'expérience. Elle reconnaît également qu'il faut diversifier l'effectif des consultants.
22. **Déploiement.** De tout temps, le déplacement de personnel d'une fonction à l'autre, ce que l'on appelle la rotation, a posé problème, notamment parce que les membres du personnel eux-mêmes estimaient que leurs conditions d'emploi personnelles étaient attachées à la source de financement de leur poste. Si les dispositions contractuelles en vigueur ont offert et continuent d'offrir la possibilité de changer d'emploi, le FIDA étudie l'option consistant à expressément désolidariser la personne de la source de financement du poste. Une telle mesure faciliterait la souplesse et les mouvements de personnel.
23. **Perfectionnement.** Un moyen d'encourager les mouvements de personnel est d'offrir à ce dernier des connaissances et des compétences lui permettant d'assumer d'autres fonctions. Les priorités arrêtées en matière de formation et de perfectionnement ont également mis l'accent sur le développement des compétences techniques – programmes concernant la passation des marchés, le développement des portefeuilles et des programmes. L'investissement du FIDA dans le développement de l'encadrement et de la gestion reste soutenu.
24. En 2009, le FIDA a élaboré un programme de gestion des talents à l'intention de son personnel des services généraux – Breakthrough (Élan). Le programme parallèle destiné aux cadres – Springboard (Tremplin) – a déjà enrôlé une deuxième cohorte. Une évaluation de la première cohorte a montré que le programme avait eu des effets positifs sur l'efficacité personnelle et les compétences en matière d'encadrement. La direction du FIDA considère que ces actions de gestion des talents représentent un investissement important pour le renforcement des capacités du personnel et de l'institution dans son ensemble.
25. Des progrès ont été enregistrés dans d'autres domaines en rapport avec le perfectionnement du personnel. Le FIDA a noué un certain nombre de partenariats avec des établissements universitaires pour élargir les possibilités de formation. Il continue d'investir dans le développement des compétences linguistiques. Il a organisé diverses manifestations et présentations ouvertes à tous, qui ont permis au personnel d'acquérir des connaissances à tous les niveaux de l'organisation. En 2009, le montant investi dans la formation et le perfectionnement du personnel a dépassé 1,2 millions d'USD. Par souci d'efficacité, le FIDA a adopté une stratégie d'après laquelle les cours sont élaborés et organisés à Rome plutôt qu'ailleurs. Il

maintient par ailleurs ses relations étroites avec les autres organisations dont le siège est à Rome, pour assurer, entre autres activités, la formation commune sur les procédures d'achat et la passation responsable des marchés, ainsi que sur l'encadrement et la gestion par le biais du Centre de perfectionnement des Cadres.

26. Un examen de la gestion de la performance a été entrepris en 2009, l'instrument utilisé par le FIDA à cet effet ayant par ailleurs été modifié (voir la section C). À la suite d'un processus consultatif et participatif intense, le FIDA a introduit des changements et dispensé une formation à tous les niveaux de l'organisation. L'un des objectifs essentiels était de parvenir à un équilibre entre un processus objectif approfondi et une approche plus "légère" recourant à des entretiens sur la performance plutôt qu'à des évaluations. Plus de 300 membres du personnel ont pris part aux ateliers organisés sur cette nouvelle approche.
27. **Cessation de service.** En 2009, la première phase du programme de départ volontaire a été mise en œuvre. La direction du FIDA visait un objectif de 40 départs sur une période de deux ans. Le Conseil d'administration a approuvé les dépenses spéciales requises pour mettre en œuvre le programme et le Conseil des gouverneurs a approuvé 5,5 millions d'USD pour une période de deux ans (première phase en 2009 et deuxième en 2010). L'objectif était de faciliter le départ anticipé, dans l'intérêt tant du membre du personnel que de l'organisation. Ce programme revêt une importance stratégique; en effet, il accélère la rotation du personnel et offre des possibilités de revoir les rôles et les activités ainsi que de moderniser les compétences du FIDA.
28. Dix membres du personnel, des femmes dans tous les cas, avaient à la date limite du 31 mai 2009 confirmé leur demande de départ au titre du programme, dont 70% relevaient de la catégorie des services généraux et 80% dans des domaines d'activité autres qu'opérationnels. Le départ d'une proportion plus élevée de membres des services généraux signifiait qu'un nombre disproportionné de femmes allait partir. Les collègues de la Liste C étaient par ailleurs sur-représentées. La majorité des postes vacants résultant de la mise en œuvre du programme amènera à reformuler le travail et les fonctions pour qu'ils correspondent davantage aux besoins futurs du FIDA. La direction va évaluer le programme et mettre au point une approche plus détaillée.

C. Amélioration de l'efficacité

29. En 2009, l'accent a été mis sur l'amélioration de l'efficacité de deux processus centraux mais très différents, moyennant l'utilisation de PeopleSoft. Diverses mesures financées au titre du budget d'investissement de 2008 ont été approuvées par le Conseil des gouverneurs en février 2008. Il s'agit tout d'abord du recrutement de consultants: en une seule année, l'équipe chargée des ressources humaines du FIDA prépare et envoie environ 2 000 contrats de consultants, les services médicaux faisant passer une visite médicale à une bonne proportion d'entre eux. Chaque contrat est préparé au départ par PMD par des assistants de chargés de programme. En 2009, le FIDA a adopté un système de gestion sans support papier, y compris l'envoi des contrats par courrier électronique. Les avantages en seront notamment un gain de temps et une économie de papier ainsi qu'un gain d'efficacité. De plus, on dispose désormais de plus de renseignements pour assurer une gestion plus efficace de la partie consultants des effectifs.
30. Deuxièmement, le système de gestion de la performance sur support papier du FIDA a été intégré à PeopleSoft. Après une phase pilote mise en œuvre par FAD et, après évaluation, il a été lancé à l'échelle de tout le FIDA. Là encore, le gain de temps en sera l'avantage principal.

D. Efficacité de l'encadrement et des moyens de gestion

31. Depuis le 1^{er} janvier 2008, neuf nouveaux administrateurs ont rejoint l'équipe de direction du FIDA. Les compétences en direction et en gestion de chacun d'entre eux ont fait l'objet d'une évaluation au préalable. Cinq des membres de cette nouvelle génération d'administrateurs sont des femmes. Cinq d'entre eux viennent d'autres institutions financières internationales, dont un d'une autre organisation des Nations Unies, un d'une autre organisation internationale et deux d'organismes d'aide bilatérale. Le processus de sélection de ces neuf administrateurs et de bien d'autres membres du personnel inclut désormais une évaluation de l'aptitude à la gestion et une présentation à leurs pairs et à leurs collègues, ainsi que des examens écrits et une entrevue avec un jury de sélection.
32. Les effectifs du FIDA ont encore été renforcés à deux égards importants – le développement en 2009 des programmes de gestion des talents Tremplin (destiné aux cadres) et Élan (destiné au personnel des services généraux), et la mise en place de la formation ciblée dans les domaines dans lesquels un perfectionnement a été jugé nécessaire compte tenu des informations recueillies lors de l'évaluation à 360 degrés et de l'enquête semestrielle auprès de l'ensemble du personnel.
33. En résumé, en 2009 le FIDA a mené les actions suivantes :
 - a) formation de 300 membres du personnel à la nouvelle approche de la gestion de la performance et de 500 membres du personnel à cette gestion par voie électronique;
 - b) introduction de la gestion électronique des contrats des consultants (ce qui permet de traiter, sans support papier, environ 2 000 contrats par an);
 - c) mise en œuvre du système électronique de gestion de la performance (environ 690 formulaires d'évaluation de la performance);
 - d) lancement de l'élaboration du règlement du personnel et d'un manuel du personnel comprenant :
 - des procédures de recrutement simplifiées
 - de nouvelles dispositions relatives à la gestion de la performance
 - le passage à la promotion faisant appel à la compétition
 - des modifications des dispositions contractuelles pour accroître le mouvement et la flexibilité du personnel
 - des mesures disciplinaires
 - un système de règlement des différends
 - l'évaluation du personnel
 - l'âge obligatoire de la retraite
 - e) rédaction du plan stratégique pour le personnel 2010-2012;
 - f) début d'intégration de la présence dans les pays dans les processus essentiels des ressources humaines;
 - g) achèvement de la première phase du programme de départ volontaire et préparations d'une deuxième phase plus focalisée;
 - h) achèvement de la phase pilote du programme renforcé des cadres associés (comme convenu au cours de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA);
 - i) début de la préparation d'un nouveau programme concernant les stagiaires.

V. Mesure des résultats

34. Le FIDA mesure les résultats de la réforme en recourant aux indicateurs de niveau 4 présentés dans le rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), comme on le verra au tableau 2. Globalement, on note peu de changements entre 2008 et 2009, excepté la proportion des effectifs relevant du groupe 1 (élaboration et exécution des programmes de pays), soit une augmentation de 5% au cours de l'année.

Tableau 2
Principaux indicateurs de performance pour la réforme des ressources humaines

Indice d'engagement du personnel	2008	2009	2012
	69,6%	68,4%	75%
Proportion du personnel relevant du groupe 1	2008	2009	2012
	56%	61%	65%
Proportion du personnel d'États membres des Listes B et C ^a	2008	2009	2012
	31,5%	33%	35%
Proportion de femmes occupant un poste P-5 ou de grade supérieur ^a	2008	2009	suivi
	30%	31%	
Délai moyen requis pour pourvoir aux postes de cadres (en nombre de jours)	2007	2009	2012
	141	119	100
Coût par feuille de paie	2009		
	à déterminer, mais environ 90 USD		

^a Les équivalents temps plein ne prennent pas en compte le Crédit Union, le Fonds belge de survie, la Coalition internationale pour l'accès à la terre, le Bureau de l'évaluation et le Mécanisme mondial, ni les catégories ci-après: cadres associés, personnel de terrain payé par des organismes des Nations Unies, réviseurs, correcteurs, traducteurs, professeurs de langue, stagiaires et volontaires.

35. **Indice d'engagement du personnel.** Cet indice regroupe six questions sélectionnées dans les enquêtes générales menées auprès du personnel (en 2006 et 2008) qui donnent une idée de la manière dont le personnel perçoit son environnement de travail. L'intention est de donner un aperçu de l'engagement du personnel à titre d'indicateur indirect de sa performance. Cet indice a légèrement baissé, de 1,2%, soit un recul statistiquement insignifiant. L'enquête de 2009 a été réalisée au moment du changement de direction, qui a supposé une redéfinition des rôles et des processus de gestion internes. Une reconfiguration claire et globale de l'institution à la fin de 2009 et l'adoption, pour la première fois, d'un plan à moyen terme en 2010 vont donner au personnel un nouveau sens de l'orientation et une nouvelle structuration. De même, l'introduction d'enquêtes d'opinion à plus grande échelle devrait renforcer la motivation, l'engagement et la performance du personnel.
36. **Proportion des effectifs chargés de programmes.** Comme on l'a vu au paragraphe 22 et dans le tableau 1 ci-dessus, on note un transfert d'activités vers le groupe 1 – élaboration et exécution des programmes de pays. Entre 2008 et 2009, la proportion de personnel engagé dans des activités relevant du groupe 1 est passé de 56 à 61% (tableau 2).
37. **Proportion des effectifs ressortissant de pays des Listes B et C.** L'accroissement des effectifs des pays des Listes B et C n'a été que de 1,5% entre 2008 et 2009. Des efforts ont été faits pour diffuser davantage les avis de vacance de postes par le biais de réseaux plus étendus et de la presse régionale.
38. **Proportion de femmes occupant un poste P-5 ou de grade supérieur.** La proportion de femmes occupant un poste P-5 ou de grade supérieur a légèrement

augmenté. Toutefois, en 2009, le recrutement des femmes s'est particulièrement amélioré; 10 des 11 cadres nommés aux niveaux P-2 à P-4 sont des femmes; pour cinq des postes P-5 ou de grade supérieur, y compris celui de Directeur de la Coalition internationale pour l'accès à la terre, le ratio était de 60%.

39. **Délai moyen requis pour pourvoir aux postes de cadres vacants.** Le délai requis s'est amélioré. En 2007, 141 jours s'écoulaient entre la date de clôture du dépôt des candidatures et l'offre d'emploi; en 2009, ce chiffre est passé à 119 jours.
40. **Coût par feuille de paie.** Le coût de gestion de l'état de paie peut servir à mesurer l'efficacité. Le coût par feuille de paie est calculé à partir du coût administratif de gestion de l'état de paie divisé par le nombre de paiements effectués (c'est-à-dire le nombre de feuilles de paie). D'après un audit réalisé en 2009, ce coût est estimé à 90 USD. En 2010, la direction du FIDA réexaminera ce processus et, là où cela sera possible, simplifiera et normalisera les procédures pour réduire les coûts.

VI. Résultats attendus pour 2010-2012

41. Le FIDA s'est engagé au cours de la huitième reconstitution à examiner le système d'incitations fondé sur les résultats des autres organisations internationales et d'en rendre compte au Conseil d'administration pour septembre 2011 au plus tard. En outre, à la session de septembre 2009 du Conseil d'administration, le Président a approuvé la présentation au Conseil d'une méthode d'examen des coûts de personnel et du système de prestations, y compris en étudiant des options autres que le système commun de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), ainsi que leurs répercussions financières, leurs avantages et leurs risques (voir l'annexe III).
42. Compte tenu des engagements pris, les résultats attendus de la réforme des ressources humaines pour 2010-2012 sont maintenant les suivants :
 - des effectifs très engagés et très motivés
 - des effectifs plus souples
 - des effectifs plus diversifiés dotés de compétences et de connaissances diverses et renforcées
 - des conditions de service compétitives ainsi que des prestations, récompenses et avantages d'un meilleur rapport coût-efficacité.
43. En résumé, le travail se fera en quatre temps:
 - **Des effectifs très engagés et très motivés.** Cet objectif sera atteint en faisant en sorte, dans la mesure du possible: que la performance du personnel soit évaluée au regard des résultats opérationnels du FIDA; que les mesures d'incitation soient fonction des résultats, la bonne performance étant récompensée, et la mauvaise contestée; qu'une méthode claire et transparente soit adoptée obligeant les cadres à rendre des comptes; que des suites soient données aux informations recueillies auprès du personnel; qu'il existe des possibilités de développement de carrière.
 - **Des effectifs plus souples.** La souplesse sera obtenue: en poursuivant le juste dimensionnement des effectifs de l'organisation pour mieux répondre à ses objectifs stratégiques (à la fois en recrutant des cadres de talent pour maintenir son avantage compétitif et en mettant en œuvre la deuxième phase du programme de départ volontaire); en veillant à ce que les effectifs correspondent aux priorités institutionnelles; en déployant du personnel dans les bureaux de pays, en procédant à des mouvements internes de personnel et en définissant la hiérarchisation stratégique des fonctions que doivent exercer le personnel du FIDA, ses consultants et ses prestataires de services.

- **Des effectifs plus diversifiés dotés de compétences et de connaissances diverses et renforcées.** Le FIDA redoublera d'efforts pour diversifier sa réserve de candidats pour les avis de vacance de postes publiés à l'extérieur. En complément du site web et de la presse écrite actuellement utilisés, il créera des réseaux pour la publication de ses annonces dans les établissements universitaires et de recherche. En outre, la direction du FIDA espère offrir des postes à de jeunes consultants dans les pays, donnant ainsi à des professionnels locaux de talent une occasion de participer aux missions de supervision. Le FIDA rafraîchira sa réserve de consultants de talent en 2010 en cherchant à attirer un groupe plus diversifié. Il maintiendra également son investissement dans le renforcement des capacités et dans les compétences techniques et spécialisées pour faire face au défi qu'il lui faut relever sur le front du développement.
- **Des conditions de service compétitives ainsi que des compensations, avantages et prestations d'un meilleur rapport coût-efficacité.** Le FIDA parachèvera l'examen et la préparation du nouveau règlement du personnel et du nouveau manuel de procédures, l'objectif étant de définir des lignes directrices plus précises pour administrer les processus des ressources humaines, y compris les conditions de service. Il effectuera également un examen des compensations, avantages et prestations, dans l'intention d'élaborer un système d'un bon rapport coût-efficacité pour le FIDA et de contribuer matériellement au groupe de la performance et des résultats de l'organisation.

Objectifs et résultats indicatifs de la réforme des ressources humaines – 2009

<i>Objectif</i>	<i>Résultats attendus 2009</i>	<i>État d'avancement</i>
Le FIDA a la structure et le profil voulus pour réaliser ses objectifs	Exécution du programme de départ volontaire (phase 1) ^a	Programme de départ volontaire (phase 1) achevé (voir annexe II)
	Publication du plan stratégique pour le personnel 2010-2012	Première version disponible (paragraphe 16)
	Formulation de propositions sur le statut contractuel optimal	Examen en cours pour en évaluer les conséquences, consultation avec les représentants du personnel ne suivra (paragraphe 21)
Le FIDA a une culture fondée sur l'ouverture et l'autonomie qui concourt au respect de ses valeurs fondamentales et à la réalisation de sa mission	Examen minutieux des critères de recrutement 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	En cours (paragraphe 20)
	Développer et mettre en œuvre de nouvelles possibilités de stages et de recrutement pour les candidats des pays des Listes B et C	Le Comité exécutif de gestion examine actuellement les modifications proposées et leur incidence, une consultation des représentants du personnel suivra (paragraphe 20)
Le FIDA valorise tout son personnel pour lui permettre de réaliser son potentiel en investissant dans la formation	Lancement d'une approche modernisée et simplifiée de la gestion de la performance, y compris une évaluation à 360 degrés plus poussée	Fait (paragraphe 25)
	Appui à la formation et au perfectionnement des directeurs et des superviseurs	Fait (paragraphe 23)
	Amplification du programme de gestion des talents pour les cadres et le personnel des services généraux	Fait (paragraphe 23)
	Intensifier les efforts de développement des compétences et du savoir-faire techniques	Fait (paragraphe 22)
Le FIDA est doté des systèmes, outils et processus de gestion des personnes appropriés pour s'acquitter de sa mission	Lancement en ligne d'un ensemble de règles simplifiées à l'usage du personnel	Le Comité exécutif de gestion examine actuellement les modifications proposées et leur incidence, une consultation des représentants du personnel suivra jusqu'en décembre (paragraphe 31)
	Recherche de normes d'excellence pour les ressources humaines à l'appui de l'alignement avec les résultats	Le système de gestion des ressources humaines utilisé pour la présence dans les pays est en cours d'intégration dans les processus des ressources humaines du FIDA (paragraphe 19)

^a Tel que présenté dans le document EB 2008/95/R 60.

Point de la situation concernant le programme de départ volontaire – phase 1

1. Dans le cadre de la réforme des ressources humaines, le Conseil d'administration a entériné la nécessité d'une dépense extraordinaire pour le programme de départ volontaire du FIDA et le Conseil des gouverneurs a, par la suite, approuvé l'allocation d'un montant de 5,5 millions d'USD pour une période de deux ans (phase 1 en 2009 et phase 2 en 2010). Cette allocation était destinée à faciliter le départ anticipé dans l'intérêt tant de l'employé que de l'organisation, ainsi que le perfectionnement professionnel au FIDA.
2. Le Bulletin du Président 2009/03 sur le programme de départ volontaire, publié le 30 mars 2009, illustre le cadre et les procédures de mise en œuvre de ce programme.
3. Sur les vingt-trois personnes ayant manifesté leur intérêt au 30 avril 2009, dix ont confirmé leur volonté de quitter le FIDA dans le cadre de ce programme au plus tard le 31 mai 2009. Soixante-dix pour cent appartenaient à la catégorie des services généraux et 80% provenaient de secteurs non opérationnels. La cessation de fonction d'une proportion beaucoup plus élevée de membres des services généraux signifiait qu'un nombre disproportionné de femmes étaient concernées. Les membres du personnel appartenant à la Liste C étaient surreprésentés. La plupart des vacances de poste ainsi créées par le programme donneront lieu à un remaniement des tâches et des fonctions pour qu'elles correspondent plus précisément aux exigences futures du FIDA. La direction évaluera le programme et élaborera une approche plus ciblée.
4. Le groupe de travail, constitué aux termes du paragraphe 2 du Bulletin du Président 2009/03, pour examiner les demandes dans le cadre de ce programme s'est réuni et a soumis des recommandations au Président.
5. Ce groupe de travail a examiné chaque demande sur la base du rapport qualité-coût pour l'organisation et des besoins futurs s'agissant d'effectifs en termes de qualifications, de connaissances, de valeurs et de compétences.
6. Toutes les demandes reçues ont été approuvées.
7. Les informations relatives aux candidatures, par catégorie (services généraux et cadres), sexe, département et Liste (A, B, et C) sont fournies ci-après.
8. Pour cette première phase, le coût total de ces cessations d'emploi s'élève à 1 236 658 USD, soit environ 22,5% du montant total alloué au programme.

<i>Catégorie</i>	<i>Pourcentage</i>		<i>Sexe</i>	<i>Pourcentage</i>	
Services généraux	7	70,0	Femme	10	100,0
Cadres	3	30,0	Homme	0	0,0
Total	10	100	Total	10	100
Département			Liste		
EAD	2	20,0	A	4	40,0
FAD	4	40,0	B	0	0,0
OPV	2	20,0	C	6	60,0
PMD	2	20,0			
Total	10	100	Total	10	100

Approche relative à l'examen externe de l'alignement des prestations du personnel sur les résultats

A. Introduction et contexte

1. À l'instar de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (Banque mondiale), de l'Association internationale de développement, de la Société financière internationale et du Fonds monétaire international, le FIDA est une agence spécialisée des Nations Unies. Cependant, contrairement à ces autres institutions financières internationales mondiales, le FIDA a choisi de suivre le système des Nations Unies pour ce qui est de la détermination des rémunérations et prestations du personnel. Ainsi, la politique en vigueur en matière de ressources humaines adoptée par le Conseil d'administration le 9 septembre 2004 précise, au paragraphe 9.3, que "le niveau des traitements et des prestations est fixé sur la base de la méthode retenue par le système commun des Nations Unies tel qu'il s'applique aux différents lieux d'affectation". Le système commun définit les critères, méthodes et arrangements communs appliqués aux salaires, allocations et prestations du personnel des Nations Unies, des agences spécialisées qui ont une relation de partenariat avec les Nations Unies, de l'Agence internationale de l'énergie atomique et d'un certain nombre d'autres organisations internationales. Le système commun, qui se base sur les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), est conçu pour éviter des différences marquées des modalités et conditions d'emploi ainsi que l'appel à la concurrence pour recruter le personnel et pour faciliter l'échange de membres du personnel. La CFPI a été créée par l'Assemblée générale des Nations Unies en 1974 afin de réguler et de coordonner les conditions de service au sein du système commun des Nations Unies.
2. En approuvant le rapport de la Consultation sur la huitième reconstitution des ressources du FIDA, le Conseil des gouverneurs a reconnu, dans le cadre du programme de réforme des ressources humaines du FIDA, la nécessité de passer en revue les systèmes d'incitations fondées sur les résultats en vigueur au sein d'autres institutions internationales et d'en rendre compte en septembre 2011, avec des options visant à mieux aligner les incitations du personnel sur la performance institutionnelle.
3. À cet égard, la direction s'est engagée à présenter au Conseil d'administration de décembre 2009 un document d'orientation portant sur une éventuelle évaluation externe de la gestion des ressources humaines au FIDA (notamment les systèmes de compensation et d'indemnité), qui préciserait s'il est souhaitable et réalisable d'adopter d'autres solutions, en particulier pour le système financier. Le présent document constitue la première étape en ce sens.

B. Tâches confiées à un prestataire de services externe

Phase 1

4. Une analyse comparative des systèmes d'incitations fondées sur les résultats ainsi que des compensations et prestations du personnel recruté internationalement et du personnel local au siège.
5. Les références quantitatives seront les suivantes:
 - Salaire de base, autres prestations liées au salaire – indemnité de poste/coût de la vie
 - Autres prestations, y compris les incitations ou les paiements basés sur les résultats
 - Coûts d'élaboration, maintenance et appui afférents aux systèmes et à tous les processus opérationnels s'y rapportant.

6. Les références qualitatives recouvrent les méthodes d'alignement des incitations sur les résultats et l'approche adoptée s'agissant de gérer la performance insuffisante et l'excellente performance.

Phase 2

7. La présentation du rapport sur l'analyse comparative pourra être suivie d'une évaluation des options envisageables concernant les modifications éventuelles à apporter aux incitations fondées sur les résultats, rémunérations et prestations en vigueur. Ce rapport s'articulera autour des meilleures pratiques actuelles, dans le contexte du développement international, s'agissant d'aligner les incitations sur les résultats.
8. Cette évaluation devrait tenir compte des arrangements institutionnels, des prestations, des coûts et des risques liés à chaque option et devrait inclure les dispositions transitoires concernant chacune des modifications recommandées ainsi que les coûts temporaires et futurs de leur maintien.

Phase 3

9. En fonction du résultat de l'évaluation des options, un examen de la politique relative aux ressources humaines sera réalisé et présenté au Conseil d'administration en septembre 2011, conformément à l'engagement pris dans le cadre de la reconstitution.