

Cote du document: GC 37/L.8  
Point de l'ordre du jour: 11  
Date: 18 décembre 2013  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



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

## **Rapport final sur la dépense extraordinaire pour l'actualisation de la réforme**

### **Note aux Gouverneurs**

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Lakshmi Menon**

Vice-Président adjoint  
Département des services institutionnels  
téléphone: +39 06 5459 2880  
courriel: l.menon@ifad.org

**Michael Gehringer**

Directeur  
Division des ressources humaines  
téléphone: +39 06 5459 2820  
courriel: m.gehringer@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre McGrenra**

Chef du Bureau des organes  
directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil des gouverneurs — Trente-septième session  
Rome, 19-20 février 2014

---

Pour: **Information**

# Rapport final sur la dépense extraordinaire pour l'actualisation de la réforme

## I. Généralités

1. À la cent quatrième session du Conseil d'administration, tenue en décembre 2011, le rapport final sur le programme de départ volontaire a été présenté, accompagné d'un projet de résolution portant sur la réallocation du solde non dépensé de la ligne de crédit allouée au programme de départ volontaire sous forme de dépense extraordinaire consacrée à l'actualisation de la réforme. Le solde réaffecté de 2 233 095 USD était destiné à financer un programme biennal pour la mise en œuvre des effets des principales initiatives de réforme des ressources humaines alors en cours.
2. Sur approbation et recommandation du Conseil d'administration, le Conseil des gouverneurs a adopté à sa trente-cinquième session la résolution 169/XXXV (document GC 35/L.8) demandant qu'un rapport final faisant état des dépenses engagées lui soit soumis à sa session de février 2014.
3. Un rapport intérimaire sur l'utilisation des fonds a été présenté à la cent septième session du Conseil d'administration en décembre 2012<sup>1</sup>. Le rapport final a été présenté au Conseil d'administration, à sa session de décembre 2013, et celui-ci a approuvé sa soumission, pour information, au Conseil des gouverneurs, à sa session de février 2014.

## II. Rapport final sur les dépenses

### A. Résumé

4. La dépense extraordinaire pour l'actualisation de la réforme avait pour objet de couvrir les coûts exceptionnels liés aux principaux effets du Programme de changement et de réforme. Comme il est noté dans le rapport intérimaire, les dépenses effectuées en 2012 ont été délibérément modestes et limitées à la mise en œuvre du processus d'audit des fonctions et à la formation ciblée du personnel du FIDA. En 2013, les activités ont été axées sur: a) la mise en place d'une formation supplémentaire; b) l'achèvement des travaux liés aux recommandations de réforme formulées par les consultants chargés d'exécuter l'exercice d'audit des fonctions; et c) la fourniture d'une aide au départ anticipé dans le cadre d'un programme de départ volontaire structuré, mis en œuvre à l'initiative de la direction à l'appui de l'exercice de planification stratégique du personnel en encourageant la redéfinition des fonctions et l'acquisition de compétences nouvelles.
5. Les fonds disponibles au titre de la dépense extraordinaire pour l'actualisation de la réforme ont été entièrement dépensés. Les principales activités exécutées dans le cadre de la dépense extraordinaire sont examinées ci-dessous et la récapitulation des dépenses est indiquée dans le tableau 1.

---

<sup>1</sup> EB 2012/107/R.42.

Tableau 1  
**Résumé des dépenses**  
(en dollars des États-Unis)

<i>Dépense extraordinaire pour l'actualisation de la réforme</i>		%
Solde d'ouverture lors de l'approbation (février 2012)	2 198 110	—
Consultants chargés de réaliser l'audit des fonctions	(112 862)	5,1
Application des recommandations de l'audit des fonctions	(102 000)	4,6
Cours de formation sur la gestion des carrières et renforcement des compétences en matière d'entretien	(21 240)	1,0
Cessations de service	(1 946 000)	88,5
Solde *	16 008	0,7

\* Les chiffres étant arrondis, la somme des pourcentages n'est pas nécessairement égale à 100.

## B. Aperçu des activités

6. **Audit des fonctions.** Une équipe de consultants a procédé à l'**audit des fonctions de tous les postes du FIDA** afin: a) de classer les emplois existants pour confirmer si leur niveau est approprié et d'identifier tout surclassement ou sous-classement; b) d'aider les cadres de direction à identifier de façon préliminaire tout changement de fonctions qui pourrait être nécessaire pour répondre aux besoins du Cadre stratégique 2011-2015; et c) de recommander les améliorations et les changements des pratiques en matière de ressources humaines qui ont été identifiés au cours de l'exercice d'audit des fonctions.
7. Les consultants ont utilisé la classification des postes établie par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) pour classer chaque description des fonctions du FIDA. Le rapport final de cet audit, qui contenait des recommandations en matière de revalorisation ou de déclassement de postes, a été communiqué à la direction en avril 2012 et a fortement contribué à l'élaboration du plan stratégique pour le personnel pour la période 2013-2015<sup>2</sup>.
8. **Activités en matière de réforme recommandées par les consultants chargés de l'audit des fonctions.** Les consultants chargés de l'audit des fonctions ont relevé des incohérences et un manque d'uniformisation dans certains domaines essentiels des pratiques relatives aux ressources humaines. Les améliorations et les changements recommandés par les consultants à cet égard sont les suivants: a) la définition d'un système de titres des postes simple et normalisé; b) l'introduction d'un système de familles de fonctions; et c) la normalisation des descriptions de poste et la définition de descriptions de fonctions génériques ainsi que la mise en place d'un modèle révisé de description des fonctions. Un consultant de haut niveau a été engagé pour élaborer le système révisé de titres et de familles de fonctions, établir un modèle normalisé de description des fonctions et mettre au point de nouvelles descriptions de fonctions génériques en tenant compte des bonnes pratiques en usage dans d'autres organisations du système des Nations Unies et institutions financières internationales. Un autre consultant a été engagé pour aider à élaborer un cadre révisé de compétences pour le FIDA, reflétant l'évolution des besoins de personnel de l'organisation, qui joint aux titres révisés des fonctions et aux familles de fonctions, renforcera la performance du FIDA et les processus de gestion des carrières.
9. **Achèvement des autres initiatives de réforme en cours dans le domaine des ressources humaines.** Alors que la plupart des grandes initiatives de réforme des ressources humaines ont été menées à bien en 2012, quelques éléments restés en souffrance ont été en grande partie achevés en 2013. Il s'agit de la mise au point des chapitres sur les procédures de mise en œuvre qui n'avaient pas encore été publiés (la plupart des chapitres ont été publiés en 2012). Des initiatives de réforme supplémentaires, y compris celles qui sont issues du suivi de l'enquête

<sup>2</sup> Voir le document EB 2012/107/R.41, Changement et réforme: mise en œuvre.

générale sur le personnel de 2012, devaient aussi être menées à terme. Un consultant de haut niveau a été engagé pour aider à accomplir ce travail.

10. **Formation spécialisée.** Compte tenu de l'importance croissante que le FIDA accorde à la mobilité interne et à l'adaptation nécessaire du personnel à un environnement professionnel en mutation, des formations spécialisées ont été organisées en 2012 et en 2013. Des prestataires extérieurs ont assuré des cours sur la gestion des carrières et l'amélioration des techniques d'entretien, qui sont désormais dispensés par la Division des ressources humaines, de sorte qu'ils peuvent être proposés au personnel du FIDA à intervalles réguliers.
11. **Aide au départ anticipé.** Enfin, comme il avait été envisagé lors de l'autorisation de la dépense extraordinaire pour l'actualisation de la réforme, l'exercice de planification stratégique du personnel a conduit à des changements dans le nombre et le type de fonctions requises par le FIDA. Il sera certes possible de pourvoir certains des postes concernés en faisant appel au personnel en place, au prix d'une formation et d'une dépense supplémentaires faibles ou nulles, mais de nouvelles compétences seront également nécessaires. En conséquence, un programme de départ volontaire anticipé mis en œuvre à l'initiative de la direction a été lancé pour redéfinir les fonctions, recruter du personnel nouveau et gérer les effets de l'exercice de planification stratégique du personnel.
12. Une double approche a été retenue pour le programme de départ volontaire selon qu'il s'agit: a) de membres du personnel pouvant prétendre à un départ en retraite anticipé conformément à des critères définis; et b) de membres du personnel dont le poste a été déclassé dans le cadre de l'audit et de l'exercice de planification stratégique du personnel. Dans une première phase, l'approche du départ anticipé a été limitée au personnel âgé de 55 à 59 ans ayant accompli au moins 30 ans de service ouvrant droit à pension. Elle a ensuite été étendue, dans une seconde phase, aux membres du personnel de la même tranche d'âge ayant accompli au moins 25 de service ouvrant droit à pension.
13. Le programme étant mis en œuvre à l'initiative de la direction, l'approbation des directeurs de département et de division a été obtenue avant que le personnel éventuellement susceptible d'en bénéficier soit consulté, et certains membres du personnel qui auraient rempli les critères d'admissibilité techniques ont été exclus du processus. Sur les 25 personnes qui ont finalement reçu une offre, 14 ont accepté (56%). Une seule d'entre elles relevait de la catégorie "poste déclassé". Les 13 autres appartenaient à la catégorie "départ anticipé". Les tableaux 2 et 4 donnent des informations sur les caractéristiques démographiques du personnel qui a accepté cette offre.

Tableau 2

**Acceptation de l'offre de départ anticipé: ventilation par programme, sexe et catégorie\***

	Cadres				Services généraux				Total	
	Femmes	%	Hommes	%	Femmes	%	Hommes	%	Nombre	%
Départ anticipé	1	8	2	15	10	77	0	0	13	100
Poste déclassé	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>71</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

\* Les chiffres ayant été arrondis, le total ne correspond pas à 100%.

Tableau 3  
**Acceptation de l'offre de départ anticipé: ventilation par catégorie et sexe**

Catégorie	Femmes		Hommes		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Cadres	1	25	3	75	4	100
Services généraux	10	100	0	0	10	100
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>79</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Tableau 4  
**Acceptation de l'offre de départ anticipé: ventilation par département et liste**

	Nombre	Pourcentage
<b>Départements</b>		
Département des services institutionnels	4	29
Groupe d'appui aux services institutionnels	1	7
Département des opérations financières	5	36
Bureau du Président et du Vice-Président	1	7
Département gestion des programmes	3	21
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
<b>Listes</b>		
Liste A	9	64
Liste B	0	0
Liste C	5	36
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

## C. Conclusion

14. Au titre de la Consultation sur la neuvième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA9), la direction entend consolider les résultats obtenus grâce au Programme de changement et de réforme afin de faire en sorte que le Fonds dispose de l'organisation, des ressources humaines et du savoir-faire qui lui permettront d'honorer les ambitieux engagements qu'il a souscrits pour la période couverte par FIDA9. La dépense extraordinaire pour l'actualisation de la réforme a fortement contribué à soutenir ces plans.
15. Les objectifs fixés lors de l'approbation de la dépense extraordinaire, en 2012, par le Conseil des gouverneurs ont été atteints et les fonds disponibles ont été entièrement dépensés. Plusieurs éléments ponctuels importants du Programme de changement et de réforme ont été financés au titre de la dépense extraordinaire, des politiques et outils essentiels ont été renforcés dans le domaine des ressources humaines, et le renouvellement continu du personnel ainsi que la redéfinition des postes visant à atteindre les objectifs du Programme de changement et de réforme ont pu bénéficier d'un soutien.