

a

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA – Troisième session

Rome, 5-7 juillet 2005

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1. Lors de la deuxième session de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA tenue les 21 et 22 avril 2005, il a été reconnu que la question de la gestion des ressources humaines était importante dans le contexte des négociations sur la reconstitution. Le présent document expose les informations relatives aux réformes en cours dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Cadre général

2. Le 27 septembre 2001, le Président a créé un comité interne chargé de moderniser la politique et les procédures de gestion des ressources humaines (RH). L'objectif de ce travail était de proposer un ensemble clair et transparent de règles, politiques et procédures modernes propres à concourir à la réalisation des objectifs d'ensemble du Fonds. Le comité avait pour tâche d'examiner quatre aspects différents de la politique et des procédures en matière de RH: le recrutement, l'avancement de carrière, l'évaluation des performances et les procédures de recours. Il a conclu que la modernisation des pratiques applicables aux RH doit s'articuler autour de trois axes: i) une fonction RH dynamique et stratégique; ii) des politiques et des procédures modernes; et iii) la qualité et les compétences d'encadrement des responsables. En 2003, le Bureau des ressources humaines (FH) a soumis à la haute direction un plan d'action proposant une approche et un calendrier de travail dans ces trois domaines. Compte tenu des changements vécus par le personnel au cours des dix dernières années, une approche progressive a été retenue pour la mise en œuvre des réformes recommandées par le comité. Afin de réaliser les trois objectifs exposés ci-dessus, les mesures suivantes ont été prises:

i) Mettre en place une fonction ressources humaines dynamique et stratégique

La mise en place d'une fonction RH dynamique, et surtout stratégique, exige que la gamme de services offerts et l'approche nécessaire pour le FIDA intègrent de nouveaux services qui ne soient pas principalement centrés sur les aspects administratifs mais appuient la mise en œuvre de la stratégie.

Des progrès ont été accomplis dans le recentrage stratégique et l'amélioration de la crédibilité de la fonction RH à cet égard, dans le cadre de plusieurs initiatives: les agents des RH ont suivi des cours de formation afin d'améliorer leurs compétences, complétés par des séances de tutorat et la participation aux nouvelles initiatives; et les compétences sont désormais intégrées dans le processus de sélection et/ou la formation.

Pour permettre la mutation vers une fonction RH dynamique et stratégique, les paramètres suivants font l'objet d'un suivi et d'une attention constants:

- renforcer les compétences stratégiques des cadres RH;
- veiller à ce que les politiques et procédures du système de gestion des RH aient une orientation stratégique;
- encourager les comportements conformes et attentifs à la stratégie; et
- alléger le poids des opérations administratives dont la division a la charge, afin de lui permettre de consacrer plus de temps à son rôle stratégique.

ii) Moderniser les politiques et les procédures appliquées aux ressources humaines

Son nouveau rôle stratégique permettra à la fonction RH de maximiser la contribution des ressources humaines à l'efficacité du développement. C'est la capacité à inscrire la gestion des RH dans le processus plus large de mise en œuvre de la stratégie du Fonds qui influera le plus sur l'efficacité du développement.

Le FIDA répond à cet impératif par diverses mesures, qui visent notamment: à apporter les compétences indispensables à la mise en œuvre de la stratégie; à lier les décisions en matière de sélection et de promotion au développement des compétences; à concevoir et appliquer des politiques de rétribution et de récompense susceptibles d'attirer, de retenir et de motiver les éléments très performant; et à rendre le milieu de travail encourageant et stimulant.

Depuis que le plan d'action relatif aux RH a été présenté à la haute direction, la politique et les procédures en matière de RH ont été adaptées. La politique de RH a été révisée et simplifiée afin de mettre la gestion des RH au FIDA sur la voie de l'excellence et de la cohérence. L'élaboration de la politique de RH est le fruit d'un processus de consultation: la version préliminaire a été diffusée auprès de l'ensemble du personnel, afin de recueillir ses remarques; ces observations ont été étudiées et des modifications ont été le cas échéant apportées. La politique et les procédures font partie du système de RH dont l'application systématique guidera le comportement du personnel, amenant ainsi au fil du temps une transformation culturelle.

Le Conseil d'administration a approuvé la politique de RH le 9 septembre 2004. Les procédures accompagnant cette politique ont été élaborées et seront publiées en 2005. La politique, les procédures et les pratiques en matière de RH jouent un rôle majeur dans le modelage d'une culture du travail propre à l'institution. C'est pourquoi des ateliers sont

actuellement organisés pour sensibiliser le personnel à la nouvelle politique et aux nouvelles procédures, expliquer les enjeux et promouvoir une culture institutionnelle.

Le FIDA s'est notamment attaché à définir et mettre en route diverses activités majeures de rationalisation qui ont été intégrées à la faveur de l'introduction de nouvelles méthodologies intéressant les processus suivants:

a) Rationnaliser le processus de recrutement

Les procédures en matière de RH prévoient diverses dispositions nouvelles: mécanisme de planification et d'évaluation des besoins reposant sur les besoins stratégiques et opérationnels; candidature à tout poste vacant ouverte à tous les membres du personnel; et automatismes régulateurs indispensables à la ponctualité, à l'équité et à la transparence du recrutement.

La direction du FIDA a élaboré une grille des compétences gestionnaires aux fins du recrutement et du perfectionnement.

Pour améliorer le processus de recrutement, le FIDA utilise une méthode de sélection ciblée; cette technique, qui repose sur l'appréciation des compétences, aide les personnes chargées des entretiens à formuler des recommandations de sélection objectives et rationnelles.

b) Instaurer, gérer et superviser un système d'avancement de carrière pour l'ensemble du personnel

La fonction RH s'est attachée dans ce domaine à faire de l'avancement de carrière un axe à part entière de la politique en matière de RH, à définir les compétences et à mettre en place les moyens nécessaires à leur évaluation, à identifier les forces et faiblesses, et à favoriser la mobilité du personnel et les détachements.

Le FIDA facilite désormais les détachements et permet au personnel de prendre des congés spéciaux sans solde pour travailler dans d'autres institutions des Nations Unies, à la Banque mondiale, à la Commission européenne, ou dans un centre du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale.

c) Instaurer l'évaluation liée à la performance pour l'ensemble du personnel

Pour mettre en œuvre avec succès sa stratégie de gestion des RH, le FIDA doit s'assurer qu'un système de gestion des performances efficace soit en place afin:

- d'élaborer des méthodes équitables et cohérentes permettant d'évaluer les performances en fonction de paramètres, objectifs et normes convenus;
- d'intégrer la gestion des performances à la planification et à la détermination des objectifs à tous les échelons (de celui de l'institution à celui du département, de la division et de l'individu) et enfin au suivi et évaluation;
- élaborer des directives claires concernant l'évolution des rémunérations et le contrôle des coûts;
- mesurer et noter les performances;
- procéder à des évaluations conjointes et convenir d'un commun accord de la performance et des besoins individuels de perfectionnement;

- récompenser les bonnes performances tout en s'occupant des cas de mauvaise performance.

Un système amélioré de gestion des performances, élaboré dans le cadre de la politique de RH, a été introduit en 2003. Ce nouveau système mesure les résultats obtenus, les compétences acquises et l'opinion du client. Ce dernier élément sera évalué un an sur deux, en alternance avec l'acquisition de compétences. Les modalités d'évaluation de l'opinion du client n'ont pas encore été arrêtées, et elles seront définies au second semestre 2005.

Quatre-vingt-cinq pour cent du personnel a pris part aux ateliers de perfectionnement en gestion des performances organisés en mars et avril 2004. FH étudiera l'impact de ces formations et jugera de la nécessité d'organiser d'autres sessions de perfectionnement dans ce domaine, en particulier en matière d'évaluation des compétences.

d) Gérer une procédure de recours fiable

Le FIDA a élaboré une politique et des procédures de RH applicables à la gestion des recours en accord avec le personnel.

iii) Qualité et compétences d'encadrement des responsables

Les travaux s'attachent à:

- identifier les besoins individuels de perfectionnement au Centre de développement des compétences managériales; ces besoins seront ensuite classés et pris en compte d'ici fin 2005;
- continuer à organiser des retraites à l'intention du personnel d'encadrement du FIDA, à l'occasion desquelles les questions de gestion et d'encadrement sont discutées en vue de convenir des solutions;
- centrer tous les entretiens avec les candidats aux postes d'encadrement sur les compétences managériales, en s'appuyant sur la méthode de la sélection ciblée; et
- planifier, une fois les besoins de perfectionnement évalués, le démarrage d'un programme de renforcement des capacités de gestion et d'encadrement à l'intention des cadres présentant un potentiel élevé.

Le FIDA s'emploie à améliorer la qualité de son style de gestion en se dotant de cadres qui adhèrent aux valeurs de l'institution et les mettent en pratique, qui sont fermement convaincus que l'encadrement du personnel est un élément essentiel de leur travail, qui acceptent les changements et s'y adaptent, et qui font preuve d'aptitudes à l'encadrement.

Autres initiatives importantes

i) Centre de développement des compétences managériales

3. Une autre initiative importante allant dans le même sens a été la décision prise par les trois agences des Nations Unies établies à Rome de mettre en place un Centre commun de développement des compétences managériales dans le but d'améliorer ce type de compétence parmi leur personnel. Les objectifs poursuivis sont les suivants:

- réaliser des bilans de compétences;
- déterminer les besoins de perfectionnement du personnel;
- planifier et mettre en place les formations nécessaires; et
- favoriser l'émergence d'un style de gestion plus efficace.

4. La grille de compétences gestionnaires élaborée par le FIDA, en liaison avec le Corps de hauts fonctionnaires de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), a été utilisée pour élaborer les évaluations. Treize évaluations de directeurs et trois évaluations de gestionnaires ont déjà effectuées, et les évaluations restantes devraient être achevées d'ici la fin de l'année 2005. Selon les résultats, des programmes de perfectionnement personnalisés seront mis en place afin que les directeurs et les gestionnaires puissent se perfectionner dans les domaines identifiés.

5. Les réactions des participants ont été excellentes, en particulier en ce qui concerne: le fait que le Centre de développement des compétences managériales est adapté à l'environnement des Nations Unies; qu'il donne l'occasion de dialoguer avec des participants appartenant à d'autres institutions; et les informations transmises aux participants sont personnalisées.

6. Ce projet a reçu l'appui du Ministère du développement international (Royaume-Uni) depuis la phase de conception et d'expérimentation jusqu'à la programmation de la quatrième session. À l'avenir, les trois agences assureront conjointement les coûts de fonctionnement.

ii) Étude pilote

7. Le FIDA adhère au régime commun des Nations Unies en matière de traitements et indemnités. La CFPI a entrepris de réviser ce régime, et le FIDA participe à cette initiative à titre d'organisation pilote, aux côtés du Programme conjoint des Nations Unies sur le VIH/sida, du Programme des Nations Unies pour le développement (Copenhague) et du Programme alimentaire mondial (pour de plus amples informations concernant cette étude, se référer à l'annexe). Si l'expérimentation de ce modèle donne de bons résultats, le FIDA sera en mesure de développer régulièrement les compétences de son personnel et d'accorder des augmentations variables aux éléments performants, ce qui sera une manière de reconnaître et d'encourager les bonnes performances. Le FIDA prend très volontiers part à cette étude pilote, et se félicite de cette occasion de mettre en œuvre une stratégie de gestion des RH que ne permet pas l'actuel régime de traitements et indemnités.

8. En raison de la participation du FIDA à cette étude pilote, en 2005 FH expérimentera le système de rémunération liée à la performance et introduira l'élargissement des fourchettes de rémunération, qui permet la progression flexible du personnel à l'intérieur de «fourchettes», réduit les hiérarchies, et encourage l'autogestion de l'apprentissage par l'adoption de plans de perfectionnement personnalisés qui font partie intégrante du processus de gestion des performances. La participation du FIDA à cette étude est un témoignage supplémentaire du dynamisme de l'approche adoptée par le FIDA en matière de RH, non seulement au plan interne, mais aussi dans le contexte des Nations Unies.

Étude pilote relative à la révision du régime de traitements et indemnités

Réforme de l'évaluation des postes

1. La réforme de la procédure d'évaluation des postes avait pour objet de remédier aux insuffisances de l'ancien système et de favoriser une approche plus globale de la gestion des RH. Sur le plan du fond, l'ancien système a) ne permettait pas d'évaluer correctement un certain nombre de postes très techniques; b) était trop hiérarchisé et axé sur le contrôle, négligeant le travail en équipe et les autres modes d'organisation du travail; c) entravait le déploiement des ressources en personnel et la mobilité; et enfin d) ne favoriserait pas le développement des compétences. Sur le plan de la forme, il cumulait les défauts suivants: a) lourdeur administrative; b) fonctionnement gourmand en main-d'œuvre et en temps; c) rigidité; d) manque de transparence; e) lenteur et manque de réactivité; et enfin f) trop grande complexité le rendant difficile à expliquer. En outre, son fonctionnement exigeait un savoir-faire trop important (le travail technique des spécialistes du classement des postes coûtait 300 USD par poste) et donnait lieu à trop de controverses.

2. La nouvelle procédure d'évaluation des postes, qui repose sur l'application d'un barème de points, est automatisée et permet de surmonter les obstacles décrits ci-dessus de la manière suivante: a) elle conserve la structure à sept classes tout en simplifiant l'évaluation, puisque le nombre de facteurs qui déterminent la classe est ramené de 6 à 4, tandis que le nombre de critères d'évaluation passe de 15 à 7; b) elle établit un lien direct avec les organigrammes; c) elle simplifie les descriptions de postes puisqu'elle s'intéresse aux caractéristiques essentielles du poste plutôt qu'à une longue liste de tâches détaillant les opérations à effectuer, et elle comporte des profils de compétences; d) elle favorise une approche globale de la gestion des RH en intégrant des objectifs de performance et de compétences; et enfin e) elle rend bien compte de l'esprit d'un nouvel environnement de travail qui accorde moins d'importance à la hiérarchie et plus de valeur à l'innovation et au partenariat.

3. Cette nouvelle procédure, une fois testée et validée, est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2004. Le barème, protégé par un mot de passe, est accessible sur le site de la CFPI.

4. Au FIDA, des agents des RH ont été formés à cette procédure en 2003, et ils l'appliquent désormais, ce qui se traduit par une économie de 300 USD par poste classé, mais aussi par des améliorations sur le plan de l'efficacité et de l'efficacéité.

Élargissement des fourchettes et rémunération liée à la performance

5. La nouvelle structure regroupe les classes actuelles au sein de fourchettes de rémunération élargies. En règle générale, il n'existe pas d'échelon entre les niveaux minimum et maximum de rémunération d'une fourchette. Ce système instaure des filières d'évolution de carrière et permet aux organisations d'utiliser les postes et d'affecter le personnel de manière plus conforme aux besoins des programmes. Cette approche est donc mieux à même de s'adapter aux différents modes d'organisation du travail, notamment le travail en équipe. Elle permet aux responsables de modifier les attributions et les responsabilités de leur personnel en fonction des besoins et des priorités. Elle favorise la simplification et la rationalisation du système de classement des postes, puisque la description du travail correspondant à chaque niveau est plus générique. Ainsi, le système est moins axé sur le classement des postes, ce qui réduit le recours à de nombreux spécialistes en la matière. Les transferts horizontaux entre deux postes classés dans une même fourchette peuvent se faire sans qu'il soit nécessaire de procéder à un reclassement. Les transferts verticaux sont plus rares, car l'évolution des attributions et des responsabilités doit être importante pour justifier le passage d'une fourchette à l'autre. La structure à fourchettes élargies réduit le contrôle centralisé et donne une plus grande autonomie dans les domaines du perfectionnement et de la formation des gestionnaires. Par ailleurs,

ANNEXE

cette formule réduit l'importance accordée aux comparaisons entre postes et permet de redéfinir l'équité des rémunérations en prenant en compte la qualité du travail fourni, et non plus simplement l'équivalence des attributions et des responsabilités.

6. Un des motifs déterminants dans l'adoption de la structure à fourchettes élargies tient à la prise en considération des réalités du monde du travail. La possibilité de déployer le personnel dans une structure non hiérarchique favorise un mode d'organisation propice à l'obtention de résultats. La possibilité de faire évoluer le personnel à l'intérieur d'une fourchette en fonction de paramètres autres que les critères d'ancienneté permet de corrélérer ce dispositif à la rémunération liée aux performances. Les structures à fourchettes élargies, lorsqu'elles existent, fonctionnent généralement dans le cadre d'un régime de rémunération liée à la performance.

7. À sa cinquante-sixième session, la CFPI a décidé qu'il convenait d'appliquer une seule structure à fourchettes élargies à l'ensemble du régime commun, dans le souci de préserver son intégrité et sa cohésion.

8. La CFPI a retenu trois modèles expérimentaux, conçus pour répondre aux situations spécifiques des agences pilotes, qui sont présentés dans le tableau ci-dessous.

	Modèle 1*	Modèle 2	Modèle 3
Structure de rémunération	<i>Fourchette élargie</i> Fourchette 1 P1, P2 Fourchette 2 P3, P4, P5 Fourchette 3 D1 et D2	<i>Fourchette élargie</i> Fourchette 1 P1, P2 Fourchette 2 P3, P4, P5 Fourchette 3 D1 et D2	<i>Structure actuelle conservée</i> (7 classes, pas d'échelon)
Évaluation déterminant le niveau de rémunération	- Performances - Développement des compétences - Opinion du client	- Compétences - Opinion du client	- Compétences - Opinion du client
Évaluation et décisions relatives à la rémunération	Évaluation annuelle des performances; décisions annuelles en matière de rémunération; majoration correspondant à un pourcentage fixe qui est fonction du niveau du barème d'évaluation atteint	Performances évaluées au rythme du cycle d'évaluation actuel de l'organisation; majoration correspondant à un pourcentage fixe qui est fonction du niveau du barème d'évaluation atteint	Évaluation annuelle des performances; majoration correspondant à un pourcentage fixe qui est fonction du niveau du barème d'évaluation atteint, dans le cadre de la structure actuelle de l'organisation

*Le FIDA testera le modèle 1.

9. Si l'expérimentation de ce modèle donne de bons résultats, le FIDA sera en mesure de développer régulièrement les compétences de son personnel et pourra reconnaître le travail accompli par les éléments performants et les motiver en leur accordant une majoration de rémunération.

Enquête

10. Puisque les nouveautés introduites dans le cadre de l'étude pilote entraînent des changements importants des sous-systèmes de RH, il convient de suivre de près leur mise en œuvre et d'en mesurer les effets, afin de déterminer si les résultats attendus ont été obtenus et de procéder aux améliorations qui s'imposent. Pour suivre et mesurer les résultats de cette expérimentation, le FIDA exploite les informations provenant de l'évaluation des performances, des augmentations accordées, des

ANNEXE

réclamations enregistrées, des programmes de perfectionnement et des commentaires obtenus dans le cadre d'une enquête d'opinion et des réactions des usagers.

11. La CFPI a chargé le cabinet Attitude Resources, en qualité d'évaluateur indépendant, de procéder à une enquête, d'en analyser les résultats et d'établir un rapport.

12. L'essentiel des données proviendront des fichiers de FH. Cependant, le personnel a participé à une enquête d'opinion dans les derniers mois de 2004 et les premiers mois de 2005, laquelle sera renouvelée chaque année afin de suivre les évolutions.

13. La même enquête sera réalisée dans toutes les organisations qui participent à l'expérimentation; les résultats seront comparés, et le dialogue s'engagera sur les points à améliorer, tandis que les enseignements concernant les améliorations à apporter et les approches à retenir seront tirés.

14. Les échanges de vues ont permis de convenir d'une liste de critères qui permettront d'évaluer le succès de l'étude pilote:

- facilité d'utilisation du nouveau système;
- personnel satisfait du système, jugé souple;
- baisse du nombre de réclamations/de conflits;
- prise en compte systématique des compétences pour évaluer les candidatures;
- perception de l'adéquation entre les compétences et les postes;
- décisions des supérieurs jugées motivées;
- responsables du classement des postes jugés impartiaux;
- supervision jugée de bonne qualité par les employés;
- corrélation entre la rémunération et les performances;
- perception du lien entre rémunération et performances;
- roulement du personnel par niveau de performance;
- répartition des notes de performance;
- augmentations de salaires liées aux notes de performance;
- notes de performances jugées impartiales;
- confiance des employés envers leurs supérieurs;
- utilité des commentaires relatifs aux performances, personnel informé des objectifs à atteindre; et enfin
- objectifs individuels de performance liés à la planification et aux buts stratégiques.