

# a

## FIDA

### FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

#### Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA – Quatrième session

Doha (Qatar), 1<sup>er</sup>-2 octobre 2005

### CALENDRIER DE RÉFORME DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1. Lors de la troisième session, les membres de la Consultation sur la septième reconstitution des ressources du FIDA, ayant pris connaissance du document d'information relatif aux réformes en cours dans le domaine de la gestion des ressources humaines (document REPL.VII/3/INF.2), ont demandé qu'un calendrier de mise en œuvre de ces réformes leur soit soumis à la session suivante.

2. Le tableau ci-après récapitule les principales mesures exposées lors de la troisième session et indique le calendrier de mise en œuvre de chacune. L'annexe du présent rapport présente ces calendriers sous forme de diagramme de Gantt.

Objectifs/Mesures/Calendrier	Indicateurs de résultat
<p><b>1. Mettre en place une fonction RH dynamique et stratégique</b></p> <p><b>Objectif</b> – Faciliter la mise en œuvre de la stratégie et donner à la haute direction des avis concernant le recrutement, l'orientation des nouveaux collaborateurs, la gestion des performances, la formation et le perfectionnement du personnel, ainsi que les questions disciplinaires</p> <p><b>Mesures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapter la structure du Bureau des ressources humaines afin d'assurer aux départements des services spécialisés de gestion des RH (décembre 2003)</li> <li>• Renforcer les compétences stratégiques et apprendre aux spécialistes en RH à aligner et cibler les comportements sur les stratégies (2003-2004 à décembre 2006)</li> <li>• Réduire les tâches administratives effectuées par le Bureau des ressources humaines pour lui donner le temps de s'acquitter de son rôle stratégique en automatisant les opérations concernant l'organisation du travail, la gestion des performances, l'inventaire des compétences et l'administration des congés et en simplifiant les procédures. Ces mesures seront mises en œuvre après le passage de la version 8 à la version 8.9 du logiciel PeopleSoft au premier semestre 2006 (juin 2006 à décembre 2007)</li> <li>• Assurer une rotation du personnel au sein du Bureau (2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficience et efficacité des processus</li> <li>• Satisfaction du personnel à l'égard des services fournis</li> <li>• Facilitation du travail</li> <li>• Amélioration de l'image et de la réputation du Bureau des ressources humaines</li> </ul>
<p><b>2. Moderniser les politiques et les procédures de gestion des ressources humaines</b></p> <p><b>Objectif</b> – Mettre en place des procédures équitables, cohérentes et transparentes de sélection, de gestion, de fidélisation, de perfectionnement et de cessation de fonction du personnel</p> <p><b>Mesures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenir du Conseil d'administration l'approbation de la politique du FIDA en matière de ressources humaines (septembre 2004)</li> <li>• Lancer les nouvelles procédures de gestion des ressources humaines (juillet 2005)</li> <li>• Appliquer la politique et les procédures dans le cadre du processus de transformation de la culture de l'organisation (processus permanent)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure efficience et productivité accrue</li> <li>• Environnement de travail agréable et stimulant</li> <li>• Bon équilibre entre travail et vie personnelle</li> <li>• Capacité à attirer et fidéliser des agents qualifiés</li> </ul>

Objectifs/Mesures/Calendrier	Indicateurs de résultat
<p><b>a) Gérer un processus de recrutement bien conçu</b></p> <p><b>Objectif</b> – Obtenir aux moindres frais les effectifs dûment qualifiés dont le FIDA a besoin</p> <p><b>Mesures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parachever la politique et les procédures de recrutement (2004-2005)</li> <li>• Former 16 fonctionnaires aux techniques des entrevues de sélection (2004)</li> <li>• Former 16 autres agents aux mêmes techniques (octobre 2004 à décembre 2006)</li> <li>• Mener une politique dynamique de recrutement de ressortissants de pays sous- représentés (processus permanent)</li> </ul> <p><b>b) Instaurer, gérer et superviser un système de développement des carrières pour tous les fonctionnaires</b></p> <p><b>Objectif</b> – Former un personnel hautement compétent résolu à réaliser les objectifs et à maximiser sa contribution à l'impact du FIDA sur le développement</p> <p><b>Mesures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer la grille des compétences gestionnaires du FIDA (décembre 2004)</li> <li>• Intégrer les compétences en matière de recrutement et de sélection (juin 2004)</li> <li>• Intégrer les compétences en matière d'évaluation des performances (décembre 2005)</li> <li>• Concevoir, élaborer et appliquer un programme de formation destiné à l'ensemble du personnel du FIDA portant sur la grille des compétences gestionnaires (octobre 2005 à décembre 2006)</li> <li>• Développer les compétences fonctionnelles des chargés de programme de pays (2006) et d'autres fonctionnaires (2007)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel possédant les compétences requises en place au moment voulu</li> <li>• Délai de recrutement réduit de 86 jours (délai actuel) à 76 jours (délai visé)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration des compétences organisationnelles et croissance positive des aptitudes au sein du FIDA</li> <li>• Valorisation, motivation et maximisation de la contribution du personnel grâce aux perspectives de carrière, à la reconnaissance du mérite et à l'estime de soi</li> <li>• Utilisation des compétences dans toutes les fonctions RH</li> </ul>



Objectifs/Mesures/Calendrier	Indicateurs de résultat
<p><b>3. Améliorer la qualité des compétences d'encadrement des responsables</b></p> <p><b>Objectif</b> – Perfectionner les capacités des cadres à gérer efficacement les ressources humaines de manière à maximiser la contribution du personnel à l'impact du FIDA sur le développement</p> <p><b>Mesures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un centre de développement des compétences managériales (CDC) et en évaluer le fonctionnement (octobre 2004 à juin 2006)</li> <li>• Proposer à tous les cadres des séances de tutorat*, en fonction de la réussite du programme pilote de tutorat; proposer des séances de tutorat à tous les directeurs qui ont participé aux sessions du CDC (juillet 2004 à décembre 2006)</li> <li>• Organiser l'évaluation, le tutorat et la formation de tous les chargés de programme de pays et de tous les fonctionnaires de l'échelon P4/P5 exerçant des fonctions de supervision (juin 2006 à juin 2007)</li> <li>• Transférer la responsabilité de la gestion des ressources humaines aux cadres hiérarchiques, en définissant avec eux leurs attributions et les indicateurs permettant d'évaluer celles-ci (décembre 2007)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manière dont le personnel perçoit la responsabilité des cadres</li> <li>• Manière dont le personnel perçoit la qualité de la supervision</li> <li>• Confiance placée dans les supérieurs hiérarchiques</li> </ul>
<p><b>4. Étude pilote</b></p> <p><b>Objectif</b> – Moderniser le système de rémunération et de récompense au moyen d'incitations pour les fonctionnaires très performants</p> <p><b>Mesures</b></p> <p>Le groupe de travail établi en 2004 aux fins de l'étude pilote doit accomplir sa mission en quatre grandes étapes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir les descriptions de postes selon le nouveau format (en cours: 2005 à juin 2006)</li> <li>• Adopter un nouvel outil de classification informatique (en service depuis janvier 2004)</li> <li>• Diffuser l'enquête annuelle auprès des fonctionnaires menée par la Commission de la fonction publique internationale (la première enquête a été diffusée en janvier 2005, la suivante le sera en janvier 2006)</li> <li>• Appliquer la structure à fourchette élargie (décembre 2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode de classification des postes jugée équitable</li> <li>• Facilité d'utilisation du nouveau système</li> <li>• Appréciations portées par le personnel sur la qualité de la supervision</li> <li>• Corrélation entre rémunération et performance</li> <li>• Progression de la rémunération en fonction de la notation de la performance</li> <li>• Taux de rotation du personnel en fonction de la notation de la performance</li> </ul>

\* Le tutorat est l'une des techniques les plus utiles à l'amélioration des compétences de gestion. Dans le cadre du programme de tutorat, les cadres et le personnel du FIDA, appuyés par des tuteurs expérimentés, suivront un nombre préétabli de sessions de tutorat individuel afin d'affiner leur approche et de les rendre plus efficaces lorsqu'ils ont affaire à des comportements et des situations de gestion complexes.

**Calendrier de la réforme de la gestion des ressources humaines**

	Objectifs/Mesures	Année					
		2003	2004	2005	2006	2007	2008
1.	<p><b>Mettre en place une fonction RH dynamique et stratégique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adapter la structure du Bureau des ressources humaines</li> <li>- renforcer les compétences et proposer du tutorat</li> <li>- réduire les tâches administratives</li> <li>- automatiser les sous-systèmes de RH</li> <li>- assurer la rotation du personnel du Bureau des ressources humaines</li> </ul>	■	■	■	■	■	■
2.	<p><b>Moderniser les politiques et les procédures relatives aux ressources humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- obtenir du Conseil d'administration l'approbation de la politique du FIDA en matière de RH</li> <li>- lancer les nouvelles procédures de gestion des ressources humaines</li> <li>- appliquer la politique et les procédures</li> </ul> <p><b>a) Gérer un processus de recrutement bien conçu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- parachever la politique et les procédures de recrutement</li> <li>- former 16 agents aux techniques d'entretiens de sélection</li> <li>- former 16 autres agents aux mêmes techniques</li> </ul> <p><b>b) Instaurer, gérer et superviser un système de développement des carrières pour tous les fonctionnaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- élaborer la grille des compétences gestionnaires du FIDA</li> <li>- intégrer les compétences au processus de recrutement et de sélection</li> <li>- intégrer les compétences au processus d'évaluation des performances</li> <li>- concevoir, élaborer et appliquer un programme de formation destiné à l'ensemble du personnel du FIDA</li> <li>- développer les compétences fonctionnelles:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- des chargés de programme de pays</li> <li>- des autres fonctionnaires</li> </ul> </li> </ul>		■	■	■	■	■

**Calendrier de la réforme de la gestion des ressources humaines**

	Objectifs/Mesures	Année					
		2003	2004	2005	2006	2007	2008
	<b>c) Gérer une procédure de recours bien conçue</b>						
	<b>d) Réaliser une évaluation fondée sur la performance de l'ensemble du personnel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assurer la participation de l'ensemble du personnel aux ateliers de gestion de la performance</li> <li>- publier un nouveau guide de la gestion des performances</li> <li>- enrichir la panoplie d'outils de gestion des performances</li> <li>- élaborer des mécanismes de retour d'information en provenance des utilisateurs</li> <li>- mettre au point des indicateurs de performance clés</li> </ul>						
3.	<b>Améliorer la qualité des compétences d'encadrement des responsables</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- établir un centre de développement des compétences managériales (CDC) et en évaluer le fonctionnement</li> <li>- proposer à tous les cadres des séances de tutorat</li> <li>- organiser l'évaluation, le tutorat et la formation de tous les chargés de programme de pays et de tous les fonctionnaires de l'échelon P4/P5</li> <li>- transférer la responsabilité de la gestion aux cadres hiérarchiques</li> </ul>						
4.	<b>Étude pilote</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- établir les descriptions de postes selon le nouveau format</li> <li>- adopter un nouvel outil de classification informatique</li> <li>- conduire une enquête auprès du personnel</li> <li>- appliquer la structure à fourchette élargie</li> </ul>						
5.	<b>Nouveau modèle opérationnel (se référer au projet de rapport de la Consultation)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- procéder à une analyse de la charge de travail</li> <li>- élaborer structures et systèmes</li> <li>- développer une culture institutionnelle</li> <li>- gérer le processus de changement</li> </ul>						

