

Cote du document: EB 2011/104/R.53  
Point de l'ordre du jour: 17 b)  
Date: 23 novembre 2011  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



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

## Rapport sur la dépense extraordinaire pour le programme de départ volontaire pour 2009-2011

### Note pour les représentants au Conseil d'administration

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Michael Goon**

Chef par intérim du Département des services  
institutionnels  
téléphone: +39 06 5459 2880  
courriel: m.goon@ifad.org

**Michael Gehringer**

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

#### Transmission des documents:

**Kelly Feenan**

Chef du Bureau des organes  
directeurs  
téléphone: +39 06 5459 2058  
courriel: gb\_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent quatrième session  
Rome, 12-14 décembre 2011

---

Pour: **Approbation**

## Table des matières

<b>Recommandation d'approbation</b>	<b>1</b>
<b>I. Contexte</b>	<b>1</b>
<b>II. Objet</b>	<b>1</b>
<b>III. État d'avancement du programme: récapitulatif 2009-2010</b>	<b>1</b>
<b>IV. État d'avancement du programme en 2011</b>	<b>2</b>
<b>V. État final des dépenses au titre du programme de départ volontaire 2009-2011</b>	<b>3</b>
<b>VI. Enseignements tirés</b>	<b>3</b>
A. Vue d'ensemble	3
B. Résultats du programme et enseignements à tirer de sa conception	3
C. Analyse des enseignements à tirer de la conception du programme: ciblage	4
D. Analyse des enseignements à tirer de la conception du programme: incitations financières	4
E. Analyse des enseignements à tirer de la conception du programme: incitations non financières	5
<b>VII. Demande de réallocation des fonds du programme de départ volontaire</b>	<b>5</b>
A. La nécessité d'une dépense spéciale pour soutenir l'actualisation du programme de réforme	6
B. Composantes de la dépense spéciale d'actualisation de la réforme	7
<b>Annexes</b>	
I. Projet de résolution	10
II. Enseignements tirés de la première phase du programme de départ volontaire	11

## Recommandation d'approbation

Le Conseil d'administration est invité à examiner le présent rapport final sur la dépense extraordinaire destinée à financer le programme de départ volontaire du FIDA pour 2009-2011, ainsi que le projet de résolution ci-joint sur la réallocation du solde des crédits alloués au titre de la dépense extraordinaire destinée à financer le programme de départ volontaire pour en faire une dépense extraordinaire consacrée à l'actualisation de la réforme et à la mise en œuvre des effets des principales initiatives de réforme des ressources humaines, selon la proposition figurant aux paragraphes 29 à 45.

Le Conseil d'administration est en outre invité à soumettre ce document, et le projet de résolution ci-joint, au Conseil des gouverneurs à sa trente-cinquième session, assorti d'une recommandation l'invitant à adopter ledit projet de résolution.

## Dépense extraordinaire pour le programme de départ volontaire du FIDA pour 2009-2011

### I. Contexte

1. Le programme de départ volontaire était destiné à faciliter le départ d'un fonctionnaire lorsque cela était dans l'intérêt de la personne concernée et de l'organisation, afin de pouvoir adapter les compétences à l'environnement en mutation constante dans lequel opère le FIDA.
2. Sur approbation et recommandation du Conseil d'administration, le Conseil des gouverneurs a approuvé une dépense extraordinaire d'un montant de 5,5 millions d'USD en faveur du programme de départ volontaire pour 2009-2010.
3. Sur approbation et recommandation du Conseil d'administration, le Conseil des gouverneurs a approuvé la prorogation en 2011 de l'utilisation des crédits alloués au titre de la dépense extraordinaire destinée au programme de départ volontaire pour 2011, telle qu'indiquée dans le document GC 34/L.7.

### II. Objet

4. L'objet du présent document est double:
  - a) présenter un rapport final sur le programme, y compris les dépenses y afférentes, pour soumission au Conseil des gouverneurs, comme indiqué dans la résolution 162/XXXIV; et
  - b) solliciter l'autorisation de réaffecter le solde des crédits alloués au programme en tant que dépense extraordinaire destinée à financer la mise en œuvre des effets des principales initiatives de réforme des ressources humaines.

### III. État d'avancement du programme: récapitulatif 2009-2010

5. Le Bulletin du Président PB/2009/03, en date du 30 mars 2009, définit le cadre et les procédures de mise en œuvre du programme. Un deuxième appel à candidatures, émis via une circulaire d'information, a été lancé en septembre 2010.
6. En décembre 2009, le Conseil d'administration a été informé que le départ anticipé de dix fonctionnaires – sept membres des services généraux et trois cadres – avait été approuvé dans le cadre de la première phase du programme. En décembre 2010, le Conseil d'administration a été informé qu'un fonctionnaire supplémentaire avait bénéficié du programme en 2010, portant à 11 le nombre total de fonctionnaires ayant utilisé le programme sur la période 2009-2010.

Tableau 1  
Fonctionnaires ayant pris part au programme (2009-2010)

Catégorie	Femmes		Hommes		Total	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Services généraux	7	64	0	0	7	64
Cadres	4	36	0	0	4	36
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>100</b>
<b>Département</b>	<b>Liste d'appartenance</b>					
Anciennement EAD	2	18				
FAD	4	37	A		5	45
OPV	3	27	B		0	0
PMD	2	18	C		6	55
<b>Total</b>	<b>11</b>				<b>11</b>	<b>100</b>

Note: EAD: Département affaires extérieures; FAD: Département finances et administration; OPV: Bureau du Président et du Vice-Président; PMD: Département gestion des programmes.

7. Comme il ressort du tableau ci-dessus, tous les fonctionnaires ayant pris part au programme en 2009-2010 étaient des femmes, appartenant pour 64% à la catégorie des services généraux. Il convient de noter qu'environ 82% du personnel de cette catégorie sont des femmes.

#### IV. État d'avancement du programme en 2011

8. En 2011, l'accent restant mis sur la nature volontaire du programme, comme convenu avec le Conseil d'administration, les directeurs ont été encouragés à réexaminer leurs apports au plan stratégique pour le personnel de l'organisation, à définir clairement l'éventail des qualifications nécessaires pour les opérations du FIDA pendant la prochaine période de reconstitution et à proposer une liste de membres du personnel qui pourraient prendre part au programme.
9. Des débats ont eu lieu avec le personnel afin de déterminer son degré d'intérêt pour le programme et, en 2011, le départ anticipé de 14 nouveaux fonctionnaires a été approuvé au titre du programme. Comme l'indique le tableau ci-dessous, 29% des bénéficiaires du programme étaient des hommes et 71% des participants relevaient de la catégorie des services généraux. La répartition hommes-femmes constitue une amélioration par rapport à la période 2009-2010.

Tableau 2  
Fonctionnaires ayant pris part au programme (2011)

Catégorie	Femmes		Hommes		Total	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Services généraux	8	80	2	50	10	71
Cadres	2	20	2	50	4	29
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>
<b>Département</b>						
OPV	4	40	2	50	6	43
FOD	2	20	1	25	3	21
CSD	2	20	1	25	3	21
PMD	2	20	-	-	2	14
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Note: OPV: Bureau du Président et du Vice-Président; FOD: Département des opérations financières; CSD: Département des services institutionnels; PMD: Département gestion des programmes.

10. Le programme s'est conclu sur l'approbation du départ anticipé d'un total de 25 fonctionnaires sur l'ensemble de la période 2009-2011.

## V. État final des dépenses au titre du programme de départ volontaire 2009-2011

11. Le total des dépenses au titre du programme sur la période 2009-2010 s'est élevé à 1 483 679 USD, soit 27% de l'allocation budgétaire globale. Le montant résiduel, soit 3 962 321 USD, a été alloué à la deuxième phase.
12. Les dépenses au titre des 14 participants supplémentaires dont le départ a été approuvé en 2011 se sont montées à 1 764 211 USD, soit 32% de l'allocation budgétaire globale.
13. Le total des dépenses au titre du programme (2009-2011) a donc atteint 3 247 890 USD, soit 60% du budget alloué. Le programme s'est achevé avec un solde de 2 198 110 USD.

Tableau 3

### Dépenses au titre du programme de départ volontaire sur la période 2009-2011

Catégorie	Budget	Dépenses			Total	Solde
		2009	2010	2011		
Coûts départ volontaire	5 346 000	502 527	950 241	1 764 211	3 216 979	
Coûts en personnel (RH)	100 000	0	30 911	0	30 911	
<b>Total</b>	<b>5 446 000</b>	<b>502 527</b>	<b>981 152</b>	<b>1 764 211</b>	<b>3 247 890</b>	<b>2 198 110</b>

Note: Données disponibles au 31 octobre 2011 sur la base des fonds engagés.

## VI. Enseignements tirés

### A. Vue d'ensemble

14. Les enseignements tirés de la première phase ont été présentés dans le document GC 34/L.7 (voir annexe). Nombre des enseignements figurant dans ce document sont restés valables pendant la deuxième phase.
15. De manière générale, les programmes de départ volontaire fonctionnent bien s'ils sont ciblés de façon à atteindre des objectifs spécifiques de l'organisation, si les incitations financières sont suffisantes pour compenser le risque d'une perte d'emploi, même temporaire, et si les incitations non financières sous-jacentes sont au moins aussi motivantes que les incitations financières offertes aux participants.

### B. Résultats du programme et enseignements à tirer de sa conception

16. Si l'on garde ces paramètres à l'esprit, et bien que le budget prévu n'ait pas été dépensé en totalité, on peut considérer que, compte tenu de la conception du programme, celui-ci est une réussite, puisqu'un nombre relativement élevé de fonctionnaires ont participé au programme, surtout dans sa dernière phase.
17. Parmi les facteurs expliquant le fait que le budget n'ait pas été entièrement dépensé, les plus importants étaient probablement les suivants:
- l'approche large et, dans l'ensemble, peu ciblée du programme;
  - un encouragement financier assez modeste à la participation, étant donné le contexte économique extérieur difficile qui prévaut actuellement (le versement moyen au titre du programme était de 134 664 USD pour un cadre et de 125 863 USD pour les services généraux); et
  - l'absence de motivations non financières sous-jacentes suffisamment fortes pour inciter le personnel à prendre part au programme.

### **C. Analyse des enseignements à tirer de la conception du programme: ciblage**

18. Les objectifs d'un programme de départ volontaire peuvent relever d'un grand nombre de catégories. À l'échelle d'une organisation, il peut s'agir de réduction des coûts, d'ajustement ou d'actualisation de la gamme des qualifications, de changement de taille de l'organisation ou de création de possibilités d'avancement.
19. Dans le cas du programme de départ volontaire du FIDA, le but défini – actualiser les compétences dans un environnement professionnel en mutation – était un objectif adéquat qui méritait de justifier le programme. Rétrospectivement, toutefois, le Fonds aurait pu obtenir de meilleurs résultats en ciblant plus précisément les domaines dans lesquels les compétences avaient le plus besoin d'actualisation et en invitant les responsables à s'investir davantage pour identifier les membres du personnel qu'il convenait d'encourager à participer au programme.
20. Le bien-fondé de cette approche est confirmé par le succès relativement plus grand de la dernière année du programme, en 2011, lorsque les responsables ont été encouragés à s'investir davantage, amenant le nombre de participants à dépasser cette année-là les effectifs des deux années précédentes.

### **D. Analyse des enseignements à tirer de la conception du programme: incitations financières**

21. Un autre aspect critique pour la réussite d'un programme de départ volontaire est le montant des indemnités financières spéciales, en particulier par comparaison avec les dispositifs existants – les indemnités standard de cessation de service ou les incitations au départ.
22. Le personnel est plus disposé à accepter une indemnité de départ volontaire lorsque la valeur relative de celle-ci est supérieure à ce qu'il pourrait s'attendre à recevoir au titre d'une indemnité classique de départ, y compris celles qui sont versées aux fonctionnaires dont le poste est supprimé ou reclassé.
23. Dans le cas du FIDA, les indemnités financières n'étaient que légèrement plus intéressantes que l'indemnité de cessation de service à laquelle le personnel pouvait s'attendre en cas de suppression de poste ou de négociation en vue d'un départ par consentement mutuel. Premièrement, l'indemnité était un peu plus attrayante, car le coefficient utilisé pour convertir les années de service en versement forfaitaire était plus généreux que le coefficient forfaitaire appliqué pour calculer l'indemnité standard de cessation de service. Deuxièmement, pour le personnel âgé de moins de 55 ans ou n'ayant pas 25 années de service, le Fonds proposait également à titre optionnel l'équivalent de six mois de traitement de base net pour financer une reconversion ou une réinsertion externe, ainsi qu'un dispositif de relais pour la pension d'une durée de quatre ans (permettant au personnel de prendre jusqu'à quatre ans de congé spécial sans solde, en versant leur propre part ainsi que la part du FIDA au titre des cotisations de retraite et d'assurance maladie).
24. Pour que la différence soit substantielle, cependant, l'indemnité de départ volontaire aurait dû être financièrement plus attrayante que l'indemnité standard de cessation de service. Une solution aurait pu consister à intégrer l'indemnité de poste<sup>1</sup> dans le calcul. Si le but était d'encourager le départ volontaire du personnel ayant encore plusieurs années de service à effectuer avant la retraite, le coussin financier aurait dû être, dans de nombreux cas, plus substantiel, en particulier compte tenu de l'état actuel du marché de l'emploi et des conditions économiques.

<sup>1</sup> L'indemnité de poste est destinée à égaliser le pouvoir d'achat des salaires versés par les Nations Unies aux cadres et catégories supérieures du personnel, en tenant compte des différences de coût de la vie entre le siège (New York) et d'autres lieux d'affectation. Le but de ce système est que, quel que soit le lieu de travail d'un fonctionnaire du système commun des Nations Unies (quelque 180 sites dans le monde), son salaire net ait un pouvoir d'achat équivalent à celui qui prévaut au siège.

## **E. Analyse des enseignements à tirer de la conception du programme: incitations non financières**

25. Si les indemnités financières versées pour un départ volontaire doivent être suffisantes pour rendre cette opportunité intéressante pour les participants potentiels, les motivations non financières sous-jacentes pour participer au programme jouent souvent un rôle tout aussi essentiel dans de tels programmes. Pour être efficaces, ces motivations sont en général liées à une évolution significative des circonstances professionnelles ou personnelles, qui rendent plus attrayante l'acceptation de l'incitation financière.
26. Des exemples de motivations sous-jacentes qui contribueraient à accroître les chances de succès d'un programme de départ volontaire pourraient être:
- a) un changement imminent (dans le sens d'une réduction) de la taille de l'organisation, avec des modalités de départ – dans l'hypothèse dudit changement et si le départ du personnel était dû à la suppression des postes – moins généreuses que dans le cas d'un programme de départ volontaire;
  - b) une mutation obligatoire ou un changement involontaire de responsabilités ou de niveau de salaire qui seraient perçus comme moins attrayants que la situation actuelle du fonctionnaire; ou
  - c) des circonstances personnelles (problèmes de santé, familiaux ou autres facteurs) qui rendraient attrayante la possibilité de quitter un emploi ou l'éventualité d'un tel changement, même pendant quelques années.
27. Dans le cas du FIDA, si les circonstances personnelles (santé ou circonstances familiales) sont entrées en ligne de compte pour plusieurs participants, on a constaté l'absence relative d'incitations organisationnelles sous-jacentes impérieuses. Lorsque le programme du FIDA a été annoncé, les raisons données au personnel étaient toutes formulées en des termes évoquant les avantages pour l'institution du programme (tels qu'assurer un bon équilibre entre l'expérience et des idées nouvelles et diversifiées, promouvoir l'évolution des qualifications, des savoirs et des compétences de gestion ainsi que la souplesse, la mobilité et la capacité d'apprendre et de s'adapter à un contexte en mutation).
28. Ces raisons étaient réelles, mais elles ne correspondaient pas à des motivations personnelles pour accepter un départ volontaire. Lorsqu'il n'existe pas de probabilité immédiate de voir soit un avantage personnel significatif, soit un changement négatif ou insupportable dans le contexte de l'organisation (et lorsque, là encore, l'environnement extérieur en termes d'emploi et d'économie n'est pas favorable), les motivations sous-jacentes à emprunter la voie relativement incertaine du départ volontaire ne sont pas très fortes. Un programme de départ volontaire a plus de chances d'enregistrer une large participation lorsque, par exemple, l'organisation se trouve face à la perspective d'une réduction obligatoire du personnel et recherche des volontaires, à des conditions relativement attrayantes, avant de se voir obligée de lancer un programme obligatoire de réduction des effectifs.

## **VII. Demande de réallocation des fonds du programme de départ volontaire**

29. Bien que le budget alloué n'ait pas été entièrement utilisé, le programme a constitué un outil efficace pour atteindre les objectifs qui lui avaient été fixés. Il a en effet créé de nombreuses possibilités d'introduction de nouvelles qualifications, connaissances et compétences de gestion, à l'appui des exigences et opportunités dynamiques et changeantes auxquelles le FIDA doit faire face.

30. Cependant, les changements et les défis qui attendent le FIDA dans les deux années à venir indiquent que des dépenses spéciales et autonomes resteront probablement nécessaires pour fournir un soutien transitoire au FIDA et à son personnel. À en juger par les enseignements tirés du programme, il est vraisemblable également que les conditions auxquelles le FIDA sera soumis dans les deux prochaines années créeront un environnement plus propice au besoin de ressources provenant d'une telle ligne spéciale de crédit. Pour qu'il puisse être mené à bonne fin, l'audit des fonctions exigera vraisemblablement l'appui d'un consultant supplémentaire. Il est probable qu'il sera nécessaire de procéder au recyclage et au rééquipement du personnel. Le type ou le nombre de postes pourra subir des variations au sens où un certain nombre de départs obligatoires devront avoir lieu. De plus, la mise en place, à la suite de l'audit, d'un système amélioré de gestion de la performance et d'une nouvelle structure de rémunération fondée sur la performance nécessitera un soutien important, qu'il s'agisse de consultants ou d'appui à l'exécution.
31. De plus, étant donné que le solde des ressources qui seront probablement requises pendant ces deux ans est d'une nature assimilable à une dépense extraordinaire ponctuelle, il serait peu judicieux de l'incorporer au budget administratif. La mesure de la stabilité du budget, de sa croissance ou de sa baisse ainsi que le schéma des dépenses au cours du temps (y compris la période de mesure de trois ans) seraient biaisés par l'inclusion de cette dépense ponctuelle. De manière générale, il vaut mieux suivre l'utilisation de ces ressources spéciales séparément du budget administratif principal.

#### **A. La nécessité d'une dépense spéciale pour soutenir l'actualisation du programme de réforme**

32. Dans le contexte du Programme changement et réforme, le FIDA a demandé un examen externe du système de gestion des ressources humaines, dont les résultats ont été communiqués au Conseil d'administration en 2010. Un certain nombre de conclusions importantes se sont dégagées, dont l'une était la proportion étonnamment élevée de personnel des services généraux par rapport aux cadres. Cela a conduit à un gel temporaire du recrutement de personnel dans la catégorie des services généraux, en attendant un examen plus systématique des causes de ce déséquilibre et des solutions possibles.
33. Dans le cadre de cet examen, et afin d'aligner l'éventail des qualifications présentes au FIDA sur les fonctions assurées par le personnel au niveau approprié, un audit des fonctions a été commandé. Mené par des consultants externes, cet audit a commencé en juillet 2011. Il évalue les fonctions professionnelles, les qualifications et les besoins de compétences au regard du programme de travail de chaque division, aujourd'hui et dans un avenir prévisible.
34. L'une des premières priorités mises en évidence a été la nécessité, pour répondre aux importants objectifs de réforme des ressources humaines du FIDA, de disposer d'une certaine souplesse au sein de la structure de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), en particulier pour trouver des moyens de récompenser les bonnes performances et de remédier aux performances insuffisantes.
35. Les résultats préliminaires de l'audit des fonctions seront communiqués à la direction à la fin de l'année 2011, et le rapport final sera reçu au premier trimestre de 2012. Un plan de mise en œuvre des conclusions de l'audit des fonctions sera élaboré et lancé en 2012.
36. S'il est trop tôt pour prévoir avec certitude les conclusions de l'audit des fonctions, l'évolution des besoins et des orientations du Fonds que traduit le Cadre stratégique du FIDA 2011-2015 semble indiquer qu'il sera nécessaire de continuer à introduire des changements dans l'environnement interne des fonctions et des qualifications

du FIDA. Il est certain que l'adaptation à l'évolution du modèle opérationnel du FIDA nécessitera un recyclage du personnel. Le renforcement de la présence sur le terrain et le recul du modèle de dotation en personnel centré sur le siège exigeront une nouvelle souplesse et une nouvelle gamme de compétences, ainsi que des incitations en termes de plan de carrière et autres. Pour améliorer les modes de gestion des carrières et de la performance, il faudra créer de nouveaux outils et modèles de gestion des ressources humaines.

37. La mise en œuvre des conclusions de l'audit des fonctions et des principales initiatives de réforme se traduira par des coûts exceptionnels pour l'organisation. Dans certains cas, les dimensions et les composantes précises de ces coûts dépendront des conclusions de l'audit des fonctions et de ses procédures d'application. Il est néanmoins possible de définir ces besoins assez précisément.

## **B. Composantes de la dépense spéciale d'actualisation de la réforme**

38. À en juger par l'expérience d'autres organisations ayant mené un vaste audit des fonctions, le FIDA peut anticiper plusieurs scénarios qui pourraient se dégager de l'audit: redéfinition et revalorisation éventuelle de certains postes, déclassement d'autres postes, aucun changement pour certains postes et, dans de rares cas, suppression de postes.
39. Les effets de certains de ces scénarios nécessiteront des fonds supplémentaires:
- a) Dans le cas où des postes seraient redéfinis ou jugés superflus, le Fonds tenterait dans un premier temps de recycler ou réaffecter le personnel concerné. Il serait probablement possible de faire correspondre les compétences existantes du personnel avec de nouveaux postes, en tentant d'affecter du personnel existant à ces nouveaux postes, de préférence avec une formation ou des dépenses supplémentaires faibles ou nulles.
  - b) Des dépenses supplémentaires seraient toutefois à prévoir dans les cas où une formation serait nécessaire pour mettre en place de nouvelles compétences. De même, pour les fonctionnaires qui ne pourraient pas (ou ne souhaiteraient pas) bénéficier d'un recyclage ou d'un redéploiement, la cessation d'emploi obligatoire entraînerait des coûts supplémentaires au titre des indemnités de cessation de service prévues par le FIDA, pour lesquels aucune allocation budgétaire n'est prévue.
  - c) Les revalorisations de postes se traduiraient immédiatement par une hausse des coûts standard de ces postes. Or, ce surcoût ne figure pas actuellement dans les projections du budget administratif pour 2012. Même si ces hausses de salaire sont compensées à long terme, au moins en partie, par la réduction des coûts au titre des postes déclassés, les procédures de mise en œuvre de ce déclassement n'ont pas encore fait l'objet d'une décision. Cependant, si l'on peut se fier à l'expérience d'autres organisations, cela supposerait une période transitoire pouvant aller jusqu'à deux ans, au cours de laquelle le niveau de salaire du fonctionnaire serait maintenu à son niveau actuel. Ce salaire serait ensuite gelé jusqu'à ce qu'il soit rattrapé par le salaire du nouveau niveau fonctionnel.
  - d) De plus, bien que les projets soient encore en gestation, la mise en œuvre des recommandations de l'audit des fonctions entraînera elle aussi, probablement, des coûts supplémentaires pour rémunérer des consultants pendant la phase de mise en œuvre ainsi que, éventuellement, des dépenses en sus des indemnités standard de cessation de service (aide au placement, conseil de carrière et autre soutien de ce type).

40. Une estimation préliminaire du volume de ces besoins aboutit à un ordre de grandeur d'environ 1,1 à 1,2 million d'USD par an sur une période de mise en œuvre de deux ans, soit un total de quelque 2,2 à 2,5 millions d'USD. Ces coûts se répartiraient probablement dans les catégories suivantes.
41. Premièrement, le coût de la formation supplémentaire destinée à mettre en place de nouvelles compétences serait probablement compris entre 150 000 et 200 000 USD par an (entre 300 000 et 400 000 USD au total). Ce coût engloberait une formation de remise à niveau visant à adapter le personnel actuel à un nouveau profil de poste, ainsi qu'une formation supplémentaire destinée au développement stratégique des capacités, notamment à l'appui du renforcement des initiatives de développement au niveau des opérations et à l'appui de la présence dans les pays.
42. Deuxièmement, les services de conseil supplémentaires destinés à faciliter la mise en œuvre de l'audit des fonctions pourraient coûter entre 150 000 et 200 000 USD, au total, sur les deux prochaines années. De plus, les activités de suivi consacrées à la gestion de la performance et à l'évolution des carrières (y compris l'élaboration d'un système révisé de gestion de la performance et de rémunération au mérite, l'examen du concept de regroupement par tranches de qualifications et son application au FIDA) pourraient coûter au total entre 150 000 et 300 000 USD sur deux ans.
43. Il est difficile d'estimer le coût potentiel de la revalorisation des postes, car cela dépend du nombre et du grade des postes concernés, des données inconnues pour le moment. De même, il est difficile d'évaluer le coût des indemnités de départ des fonctionnaires dont le poste pourrait être jugé excédentaire, ou dont les qualifications ne correspondraient pas à un profil de poste révisé, et qui ne pourraient pas (ou ne souhaiteraient pas) être recyclés ou redéployés. Néanmoins, on peut avancer que si moins de la moitié du nombre total de fonctionnaires ayant participé au programme de départ volontaire (c'est-à-dire 12 personnes au total) nécessitait, à l'issue de l'audit des fonctions, une assistance pour la cessation de service ou pour un placement externe, un total de 1,56 million d'USD serait nécessaire sur les deux prochaines années, sur la base du coût moyen encouru par personne (129 915 USD) dans cette procédure.

Tableau 4

**Budget de la dépense extraordinaire pour l'actualisation de la réforme – limite supérieure 2012-2013**

Catégorie	Budget de la dépense spéciale pour l'actualisation de la réforme		
	2012	2013	Total
Formation complémentaire	400 000	200 000	400 000
Exécution de l'audit des fonctions	200 000	100 000	200 000
Gestion des performances et des carrières	300 000	150 000	300 000
Placement externe et départ	1 558 980	779 490	1 558 960
<b>Total</b>	<b>2 458 980</b>	<b>1 229 490</b>	<b>2 458 980</b>

44. Selon les besoins qui seront finalement mis en évidence, le solde résiduel du programme de départ volontaire – environ 2,198 millions d'USD – couvrirait la majeure partie de ces coûts sur une période de deux ans. La réallocation de ces fonds au profit de l'actualisation des effets des initiatives de réforme des ressources humaines constituerait une méthode sensée et prudente pour absorber ces éventuels coûts supplémentaires exceptionnels.

45. Le Conseil d'administration est donc invité à approuver la réallocation du solde des crédits alloués au titre de la dépense extraordinaire destinée à financer le programme de départ volontaire, pour en faire une dépense extraordinaire consacrée à l'actualisation de la réforme et à la mise en œuvre des effets des initiatives de réforme des ressources humaines. Le Conseil d'administration sera tenu informé, par des rapports ultérieurs, de l'utilisation effective de ces fonds.

## Projet de résolution .../.....

### **Réallocation du solde de la ligne spéciale de crédit allouée au programme de départ volontaire au profit de l'actualisation de la réforme**

#### **Le Conseil des gouverneurs du FIDA,**

**Ayant à l'esprit** la section 10 de l'article 6 de l'Accord portant création du FIDA et l'article VI du Règlement financier du FIDA;

**Rappelant** les résolutions 156/XXXII et 162/XXXIV, adoptées par le Conseil des gouverneurs à ses trente-deuxième et trente-quatrième sessions, approuvant une dépense extraordinaire et la prorogation des crédits alloués au programme de départ volontaire du FIDA;

**Ayant examiné** la recommandation de la cent quatrième session du Conseil d'administration, concernant la réallocation du solde de la ligne spéciale de crédit allouée au programme de départ volontaire au profit du financement de la mise en œuvre des effets des principales initiatives de réforme des ressources humaines;

#### **Décide ce qui suit:**

La réallocation du solde de la ligne spéciale de crédit allouée au programme de départ volontaire pour en faire une dépense extraordinaire consacrée à l'actualisation de la réforme et au financement de la mise en œuvre des effets des grandes initiatives de réforme des ressources humaines, telle que décrite dans le document xxx, est approuvée; et le Conseil des gouverneurs demande au Président de lui soumettre, en février 2014, un rapport final faisant état des dépenses engagées.

## **Enseignements tirés de la première phase du programme de départ volontaire**

Les enseignements tirés de la mise en œuvre de la première phase du programme ont été intégrés à la deuxième phase. Il s'agit notamment des aspects suivants:

- a) La parité hommes-femmes est difficile à atteindre, car la participation au programme est volontaire.
- b) Les avantages offerts par le programme sont perçus comme étant plus favorables pour le personnel des services généraux que pour les cadres.
- c) Le programme ne doit pas être considéré uniquement comme un outil de départ anticipé à la retraite.
- d) Étant donné la nature volontaire du programme, il est difficile de cibler les candidats. Les salariés obtenant de bonnes performances et ayant des possibilités viables d'emploi à l'extérieur sont plus susceptibles de prendre part au programme. La direction doit avoir le dernier mot dans le processus d'approbation: la candidature au programme n'implique pas automatiquement l'approbation du départ au titre du programme. La direction doit se réserver le droit de conserver du personnel qui est essentiel aux opérations du FIDA et d'encourager le départ d'autres membres du personnel.