



PERSONNEL ET COMPÉTENCES

FONDAMENTAUX DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

L'qualität de la coopération pour le développement dépend de celle des personnes qui la sous-tendent.

La mise en place de personnes et d'équipes souples, innovantes, mobiles, diversifiées et performantes aide les membres du Comité d'aide au développement (CAD) à appréhender pleinement le contexte, à formuler des politiques appropriées, à nouer des partenariats efficaces et à assurer une utilisation optimale des ressources limitées.



Les membres du CAD procèdent à une planification stratégique des effectifs et mettent en place des systèmes et des ressources pour former, emprunter ou acquérir les personnes et les compétences dont ils ont besoin.



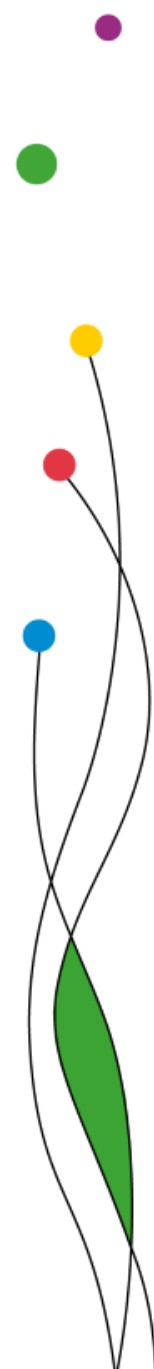
Une main-d'œuvre diversifiée, flexible et performante permet aux membres d'analyser le contexte, de formuler et d'influencer les politiques, de nouer des relations et d'améliorer en permanence les systèmes internes.



Les membres disposent de l'expertise, des connaissances et des capacités nécessaires pour élaborer des politiques cohérentes, se coordonner avec les autres et nouer des partenariats efficaces.



Les politiques, processus et partenariats des membres leur permettent de réaliser leurs objectifs et de contribuer aux Objectifs de développement durable (ODD).



NORMES

La plupart des membres du CAD disposent de codes de la fonction publique, de chartes et de déclarations déontologiques normalisés pour guider la gestion de leur personnel. L'OCDE a également identifié [trois piliers](#) en faveur d'un service public efficace :

Une culture et un leadership **axés sur les valeurs**

Des agents publics **compétents** et **efficaces**

Des dispositifs d'emploi public **réactifs** et **adaptables**

En ce qui concerne plus particulièrement la coopération pour le développement, si les effectifs ou le profil du personnel, la manière dont les performances sont gérées et le degré de décentralisation ou de délégation de pouvoirs dépendent des objectifs stratégiques, de la structure institutionnelle, des méthodes de travail et de l'échelle de chaque partenaire, **le CAD s'attend à ce que les membres disposent d'un personnel diversifié, qualifié et compétent.**

La section B.2 du [Cadre analytique des examens par les pairs réalisés par le CAD de l'OCDE](#) sur les capacités et les compétences en matière de ressources humaines met en évidence la nécessité pour les membres de disposer de la diversité, des compétences, des facultés de réflexion critique et des connaissances nécessaires à tous les niveaux afin de gérer et mettre en œuvre efficacement les efforts de coopération pour le développement, et de veiller à ce que les compétences adéquates se trouvent aux bons endroits.



BONNES PRATIQUES



Planifier de manière stratégique afin de s'assurer que les capacités sont en place pour réaliser les objectifs d'action

- **Tableaux de bord de gestion** : de nombreux membres, dont les **Pays-Bas** et le **Royaume-Uni**, utilisent des tableaux de bord de gestion pour suivre et anticiper les effectifs, les compétences et les performances.
- **Une perspective à long terme pour le recrutement** : l'**Agence française de développement (AFD)** a prévu d'augmenter ses effectifs cinq ans à l'avance. Cela laisse suffisamment de temps pour s'assurer que les compétences sont en place et négocier de nouveaux contrats.
- **Examens institutionnels** : la **Belgique** et la **République tchèque** examinent périodiquement leurs dispositifs institutionnels, par exemple la répartition des tâches entre le ministère chargé du développement et son organisme apparenté. Cela limite la duplication des compétences techniques et accroît l'efficacité.



BONNES PRATIQUES



Développer les compétences et les capacités grâce à l'apprentissage continu

- **Rotation du personnel** : les administrations moins importantes en effectifs, comme le Danemark, la République slovaque et l'Irlande, assurent une rotation régulière du personnel entre les fonctions d'élaboration des politiques, de programmation et d'appui, ainsi qu'entre le siège et les bureaux à l'étranger. Une bonne planification des effectifs est nécessaire pour gérer le renouvellement du personnel, veiller à accorder une attention suffisante à l'initiation, au transfert et à la gestion des connaissances.
- **Services d'assistance** : des services d'assistance technique proposent des orientations et des conseils aux équipes de l'ensemble de l'administration sur diverses questions telles que le handicap, l'innovation, l'adaptation ou l'évaluation.



BONNES PRATIQUES



Acheter ou emprunter des compétences supplémentaires pour utiliser au mieux le personnel de base

- **Transfert de connaissances** : les membres du CAD font de plus en plus appel à l'expertise et aux compétences de leurs propres ministères et institutions. On peut citer à titre d'exemple la [Knowledge Bank de Norvège](#) et [Expertise France](#).
- **Sous-traitance** : le Royaume-Uni fait appel à un mécanisme de suivi par des tiers dans les États fragiles et à un [sous-traitant privé](#) pour fournir des experts en matière d'aide humanitaire si nécessaire. Les objectifs d'apprentissage et les retours d'information structurés peuvent contribuer à garantir la conservation des données et des connaissances en interne. L'externalisation des marchés publics, du recrutement, de la formation, de la sécurité et de l'assistance informatique peuvent également libérer du personnel pour d'autres tâches.
- **Centres régionaux** : lorsque les ressources sont rares ou que les membres éprouvent des difficultés à recruter du personnel dans des contextes fragiles, l'affectation de personnel dans des bureaux régionaux – par exemple à Nairobi pour couvrir la Corne de l'Afrique – est une stratégie utilisée par la France, l'Italie, le Luxembourg et le Danemark pour n'en citer que quelques-uns.



BONNES PRATIQUES



Associer le personnel à l'élaboration des politiques, surveiller le bien-être

- **L'élaboration des politiques** : les Pays-Bas ont engagé toutes les équipes dans leur réforme visant à réduire le nombre de politiques, à les rendre plus ambitieuses et plus flexibles. Cela a permis de renforcer l'appropriation des décisions critiques qui ont entraîné une réduction de 25 % du nombre de partenariats.
- **Éthique et bien-être** : les États-Unis réalisent régulièrement des enquêtes auprès du personnel et favorisent la représentation du personnel dans la prise de décision, y compris pour le personnel recruté localement. Tous les membres du personnel reçoivent une formation sur l'éthique et les codes de conduite, y compris sur des sujets tels que l'exploitation sexuelle, les violences sexuelles et le harcèlement sexuel.



Soutenir l'esprit d'équipe en favorisant une main-d'œuvre agile et motivée

- **Partage des connaissances** : les cadres consultatifs du Royaume-Uni facilitent la circulation d'informations, la collaboration et l'innovation entre les programmes et les pays. L'évaluation individuelle des performances comprend l'obligation de consacrer 10 % de son temps à d'autres équipes.



BONNES PRATIQUES



Investir dans la présence dans les pays, en particulier dans les contextes fragiles

- **Personnel local occupant des rôles clés** : l'Allemagne, l'Irlande, la Suède, la Suisse et les États-Unis ont créé des postes à haute responsabilité pour le personnel recruté localement. Cela permet de disposer d'une mémoire institutionnelle, d'établir des relations et des réseaux et de mieux comprendre les priorités et les besoins des pays.
- **Examiner les capacités locales** : le Royaume-Uni examine régulièrement les déficits de compétences qui peuvent être comblés par du personnel recruté localement ou des recrues régionales et permet au personnel de passer d'un bureau de pays à l'autre. Cela a permis d'attirer du personnel dans des contextes de fragilité.



MESURER LE SUCCÈS

Indicateurs permettant de déterminer si les membres du CAD avancent dans la bonne direction.

- ▶ Le membre **examine régulièrement les projets** visant à renforcer et à maintenir les compétences et les capacités nécessaires, en encourageant le développement du personnel.
- ▶ La **diversité** du personnel se reflète à tous les niveaux, et un **système de performance** est en place pour encourager la collaboration et la réflexion critique.
- ▶ Des **responsabilités et des ressources appropriées sont confiées** aux bureaux pays, appuyés par une dotation en personnel suffisante, en particulier dans les situations de fragilité ou de crise.
- ▶ Les systèmes de gestion des ressources humaines comprennent **un code de conduite et des normes déontologiques** assortis de mesures proactives visant à mobiliser le personnel et à promouvoir le bien-être.



RESSOURCES

Cette [note d'information](#) passe en revue la [Recommandation](#) du Conseil de l'OCDE de 2020 sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique. Le [site de l'OCDE sur la gouvernance publique](#) contient également des outils et des orientations pour les structures institutionnelles, et ne manquez pas le document à paraître sur les [capacités de la fonction publique à l'ère des ODD](#).

L'OCDE a mis au point des [ressources](#) pour la mise en œuvre de la Recommandation du CAD sur l'élimination de l'exploitation sexuelle, des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel, et notamment les mesures que les adhérents doivent prendre à l'égard de leur personnel.

Un [blog](#) du Bureaucracy Lab de la Banque mondiale explore les facteurs qui déterminent la motivation et les performances des fonctionnaires.

Cette [Synthèse](#) de l'OCDE approfondit certains des points évoqués ci-dessus.

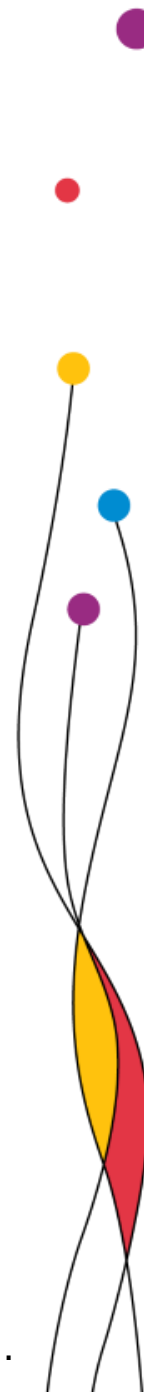
Accédez aux évaluations pertinentes par l'intermédiaire du [Centre de ressources du CAD sur l'évaluation du développement \(DERec\)](#).

Thèmes pertinents dans cette série

La gestion des risques joue un rôle dans la mise en place de mesures incitant le personnel à innover et à exercer son autorité.

La fragilité met en évidence des considérations spécifiques concernant les capacités nécessaires pour s'engager dans des contextes de fragilité.

Dernière actualisation : juin 2021.



FONDAMENTAUX DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

Cette série présente les normes relatives à la coopération pour le développement et montre comment les membres du CAD les appliquent. L'application de normes peut aider tous les acteurs à réaliser leurs ambitions et leurs engagements.

Chaque **élément fondamental** introduit un *aspect essentiel* d'une coopération efficace pour le développement, définit des *normes*, présente des exemples de *bonnes pratiques* et recense les *ressources pertinentes*.

D'autres thèmes de cette série, qui sera développée et actualisée au fil du temps, sont disponibles [ici](#). Pour tout commentaire, veuillez contacter DCD.TIPs@oecd.org.

