

**OBJET : DOCUMENT DE POLITIQUE DU PROGRAMME DES JEUNES
PROFESSIONNELS 2010**

VERSION RÉVISÉE*

MODIFICATIONS

ACHEVEMENT DU PROGRAMME JP

Au cas où un jeune professionnel ne serait pas en mesure d'obtenir un poste à la fin de sa troisième année, en principe il sera mis un terme à son contrat. Cependant CHRM travaillera avec les unités organisationnelles pour aider les JP à sécuriser un poste régulier. Lorsque cela n'est pas possible, CHRM pourrait demander à CSVP de revoir la situation au cas par cas, et CSVP pourrait, selon le cas, étendre le contrat pour une durée maximale de six mois.

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

Les jeunes professionnels feront l'objet d'une supervision étroite pendant un mois et recevront des formations sur la gestion du cycle de projet et la gestion de projet axée sur les objectifs, avec des séances de formation axées sur le cadre logique, l'analyse arborescente et l'analyse des parties prenantes. Les thèmes financiers couverts durant la formation sont notamment l'investissement d'évaluation et l'analyse des risques. Des plans sont en cours pour élaborer et mettre en œuvre les programmes de formation suivants: Programme de leadership émergent (ELP) et Relations interculturelles renforcées (EIR), ces programmes de formation renforceront les compétences en matière de direction requises par les jeunes professionnels.

Enfin, le système de gestion de l'apprentissage, avec ses 1920 cours et ses différentes séquences en anglais et en français sont disponibles pour tout le personnel. Les jeunes professionnels sont encouragés à utiliser cet environnement virtuel d'apprentissage pour améliorer leurs compétences.

ROTATION AU NIVEAU DES BUREAUX EXTÉRIEURS

L'option d'une rotation complète dans un bureau extérieur est prohibitive, due aux coûts liés au statut qu'implique une mission de longue durée.

STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Une structure de gouvernance sera mise en place pour suivre la mise en œuvre de la politique en matière de jeunes professionnels, prodiguer des conseils et formuler des recommandations le cas échéant. Un Comité de pilotage du programme des jeunes professionnels sera créé à l'échelle de la Banque et placée sous la direction de CSVP comme une composante essentielle de cette structure. Le Comité sera composé de diverses parties prenantes à travers la Banque. Ses membres feront l'objet d'un examen et d'un renouvellement annuel. Tous les deux ans, le Comité évaluera la performance du Programme des jeunes professionnels sur la base des indicateurs de performance identifiés dans le cadre axé sur les résultats (annexe V).

Un coordonnateur dédié aux jeunes professionnels sera affecté au programme et devra faire rapport chaque année au Conseil sur l'état du programme. Mieux encore, ce coordonnateur jouera un rôle majeur en aidant les jeunes professionnels compétents à identifier des postes vacants auxquels ils aimeraient se présenter au sein de la Banque. Ce processus sera facilité par le renforcement de la coopération avec l'équipe chargée de la planification annuelle du personnel, la direction et le comité directeur et l'assistance qui en découlera.

TERMES DE RÉFÉRENCE DU COMITÉ DE PILOTAGE DU PJP

Les termes de référence du Comité de pilotage du Programme des jeunes professionnels figurent à l'annexe IV.

MODIFICATIONS RÉDACTIONNELLES

Quelques modifications d'ordre rédactionnel ont été apportées au document afin de le rendre plus concis et d'en améliorer la traduction.

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**PROGRAMME DES JEUNES PROFESSIONNELS
DOCUMENT DE POLITIQUE 2010**

Novembre 2010

PROGRAMME DES JEUNES PROFESSIONNELS

DOCUMENT DE POLITIQUE 2010

NOVEMBRE 2010

Équipe	<p>Vice-président CSVP : Kordjé BEDOUMRA</p> <p>Chef d'équipe : Gemina ARCHER DAVIES, Directrice, CHRM.</p> <p>Membres d'équipe : Benson MAINA, Expert en Chef des Ressources Humaines, CHRM.0 ; Yan LIU, Spécialiste des ressources humaines principale, CHRM.0 ; Karen ROTHWELL, Consultant, CHRM.1.</p>
Groupe de travail	<p>Diarietou GAYE, Directrice, Département régional, OREA ; Nono MATONDO-FUNDANI, Directeur, Département régional, OREB ; Stefan NALLETAMBY, Coordinateur, MF4A/OSGE ; Abdul KAMARA, Chef de division, EDRE.1 ; Marie-Laure AKIN-OLUGBADE, Chef de division, FTRY.4 ; Josephine NGURE, Conseiller du Vice-président, SAOI ; Almaz TADESSE, Chef de division, GECL.4 ; Prosper POUKOUTA, Conseiller du Vice-président, SACS ; Ralph OLAYE, Spécialiste de la mobilisation des ressources en chef, ORPC ; Suzanne KURIEN, Spécialiste du développement de carrière principale, CHRM.3 ; Armand NZEYIMANA, Analyste de gestion institutionnelle supérieur, COO ; Etienne KOUADIO, Spécialiste du budget principal, COBS ; Atia BYLL-CATARIA, JP ; Omesiri AKPOFURE-IDRIS, Conseiller juridique en chef, GECL.4.</p>
Revue par les pairs	<p>Aissatou NDIR, Chargée du recrutement supérieur, CHRM.1 ; Brigitte LE VAGUERES, Spécialiste des ressources humaines principale, CHRM.3 ; Suzie TEETE, Spécialiste des ressources humaines principale, CHRM.0 ; Awuese OKU, Chargée de la formation en chef, CHRM.3 ; Ursule KEITA-TAPE, Chargée du recrutement principale, CHRM.1.</p>

**PROGRAMME DES JEUNES PROFESSIONNELS – REVISION DU DOCUMENT
DE POLITIQUE DU PROGRAMME DES JEUNES PROFESSIONNELS, 2010**

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Leçons tirées depuis 2007	1
2.1 Réalisation des objectifs de la politique	1
2.2 Problèmes et obstacles rencontrés	2
3. Caractéristiques proposées du Programme des jeunes professionnels révisé	4
3.1 Connaissances/Compétences requises	4
3.2 Durée du programme	4
3.3 Rotations	4
3.4 Évaluation de la performance	5
3.5 Promotion et absorption dans l'effectif du personnel régulier	5
3.6 Structure de gouvernance	7
4. Impact des changements de politique sur les cohortes de JP de 2007 – 2010	8
5. Conclusions et recommandation	
8	
5.1 Conclusions	
8	
5.2 Recommandations	8

Annexes

Annexe I	Cadre de gestion proposé pour le Programme des jeunes professionnels
Annexe II	Mise en œuvre du cadre de gestion du PJP
Annexe III	Représentation géographique des Jeunes professionnels à la Banque en juin 2010
Annexe IV	Termes de référence du Comité de pilotage du PJP
Annexe V	Matrice d'évaluation de l'incidence du Programme des Jeunes P Professionnels axé sur les résultats

Acronymes et abréviations

BAD	Banque africaine de développement
PJP	Programme des jeunes professionnels
JP	Jeunes professionnels
PL	Catégorie professionnelle
CHRM	Département de la gestion des ressources humaines
COBS	Département de la programmation et du budget
IFI	Institution financière internationale
PSA	Programme pour analystes supérieurs
VPU	Unité de la Vice-présidence

Programme de jeunes professionnels– Révision de la politique 2010

RESUME ANALYTIQUE

Le Programme des jeunes professionnels (PJP), anciennement connu sous le nom de Programme pour analystes supérieurs (PSA), est un programme hautement compétitif ciblant des jeunes cadres motivés et talentueux, âgés de moins de trente-deux (32) ans, déterminés à faire la différence par leur excellence sur le continent africain. Le PJP est désormais bien établi et accepté à la Banque depuis sa réintroduction en 2007. Au cours des trois années écoulées, il a contribué à l'objectif de diversité et a doté la Banque d'un pool d'agents talentueux qu'elle peut mettre à profit à long terme pour pourvoir des postes de niveau moyen et d'encadrement.

À l'évidence, la poursuite du programme bénéficie d'un large soutien. Ces trois années d'expérience ont mis en évidence la possibilité d'améliorer la gestion et l'efficacité du programme.

La nouvelle politique entend relever les défis rencontrés dans la gestion du programme et propose des recommandations au niveau de la durée du programme, les rotations et la gestion de la performance. En outre, elle souligne la nécessité d'harmoniser les profils de compétences des jeunes professionnels avec les besoins opérationnels de la Banque et recommande la mise en place d'une structure de gouvernance pour le suivi du PJP.

Par ailleurs, la nouvelle politique renforce le rôle de CHRM dans la gestion du programme. Toutefois, elle reconnaît qu'il revient à CHRM et aux JP des responsabilités différentes et importantes pour l'obtention de postes réguliers au terme du programme. La garantie d'être absorbé automatiquement dans un poste régulier de la Banque est supprimée.

La proposition de révision de la politique JP se résume comme suit :

1. La durée du programme : Programme de 3 années dont 2 années obligatoires et la possibilité d'assurer un poste régulier lors de la 3^{ème} année.

- Expérience préalable requise : 3 années.

2. Rotations :

- Première rotation : l'opportunité d'approfondir et d'apprendre des nouvelles compétences.

- Deuxième rotation : devrait être dans le domaine de travail ou l'unité organisationnelle où le JP souhaite être promu.

- Troisième rotation : JP a la possibilité d'obtenir un poste de personnel régulier.

3. Evolution de carrière au sein du Programme :

Au cours la troisième année, le JP ayant obtenu au des évaluations jugées au moins « tout à fait satisfaisant » est éligible à concourir à des postes vacants. Le JP n'ayant pas obtenu un poste régulier à la fin de sa 3^{ème} année devra quitter la Banque.

4. Evaluation des performances :

- Evaluations à mi rotation et fin rotation ;
- Ajustement du calendrier des évaluations aux dates des rotations des JP.

5. Structure de gouvernance

Une structure de gouvernance sera mise en place pour suivre la mise en œuvre de la politique en matière de jeunes professionnels, prodiguer des conseils et formuler des recommandations le cas échéant.

Le contenu de ce document pourra être assujéti à des révisions périodiques conformément aux besoins futurs de développement organisationnel de l'institution.

1. Introduction

Depuis sa réintroduction en 2007, le Programme des jeunes professionnels (PJP) est désormais bien établi et accepté à la Banque. À l'évidence, la poursuite du programme jouit d'un large soutien. Néanmoins, après trois ans, il s'avère nécessaire d'apporter un certain nombre d'améliorations à sa gestion et à son efficacité.

CHRM a travaillé avec un groupe de travail pluridisciplinaire pour consulter un large éventail de membres du personnel, y compris des membres de la Haute direction, des chefs de division, des jeunes professionnels (JP), anciens et en poste, pour tirer les enseignements de ces trois dernières années et préparer des recommandations en vue de réviser le Cadre de politique et de gestion du PJP approuvé par le Conseil en mai 2008.

Ce document résume les réalisations et les défis du PJP et les raisons pour lesquelles des changements sont recommandés. A titre de comparaison, l'annexe I présente le nouveau Cadre de gestion ainsi que le Cadre de gestion initial de 2008. L'annexe II présente le Cadre de gestion révisé.

2. Leçons tirées depuis 2007

2.1 Réalisation des objectifs de la politique

On dénombre actuellement 61 JP à la Banque, répartis dans trois cohortes :

<i>Situation</i>	<i>Cohortes</i>	2007	2008	2009	Total
Recrutés		37	21	24	82
Démissions		6	1	2	9
Promotions**		12			12
Dans le programme (juin 2010)		19	20	22	61
Rotations 2010 (juin 2010)					
OSVP		3	7	6	16*
ORVP		8	5	2	15*
OIVP		6	7	5	18*
OPEV		2			2*
CSVP				1	1
ECON				1	1
GECL				2	2
SEGL				1	1
PRST			1	1	2
FNVP				3	3

* 84 % des JP effectuent actuellement des rotations aux Opérations

** Se réfère aux JP occupant des postes réguliers au sein de la Banque pendant ou à la fin du programme

La politique du PJP approuvée par le Conseil en mai 2008 avait pour objectif de doter la Banque d'un vivier de jeunes talentueux et multidisciplinaires, permettant à la Banque d'atteindre ses objectifs de diversité en matière de genre, d'âge et de répartition géographique et, à long terme, de renforcer ses capacités institutionnelles et contribuer à la succession en pourvoyant les postes d'encadrement. À cet effet, il faudrait disposer d'un pool de professionnels expérimentés qui acquerront les compétences nécessaires pour pourvoir les différents postes d'encadrement.

L'étude des JP recrutés depuis 2007 démontre comment le programme contribue aux objectifs de diversité visés par la Banque.

Etude PJP, 2007 – 2009			
		JP	Répartition globale à la Banque en 2009
Genre	Hommes	39 %	73 %
	Femmes	61 %	27 %
Représentation géographique	Régionaux	64 %	85 %
	Non-régionaux	36 %	15 %
<p>La représentation géographique est très large, la plupart des pays n'ayant qu'un seul représentant, excepté le Nigeria et les États-Unis (5), la France (4), la Zambie et le Zimbabwe (3). Sur les 61 JP, 26 sont originaires de pays sous représentés. La liste complète figure à l'annexe III.</p>			
<p>Âge : Les JP sont âgés de moins de 32 ans lors de leur recrutement ; les 61 JP du programme ont donc moins de 35 ans et contribuent à réduire le profil global de l'âge au sein de la Banque. Le dernier rapport sur la diversité indique que, depuis 2006, la proportion des membres du personnel âgés de moins de 45 ans était passée de 34 % à 43 % ; le recrutement des JP a contribué à cette amélioration.</p>			
<p>Compétences : Les JP sont multidisciplinaires ; les disciplines les plus représentées sont l'économie et la gestion, la banque et les finances, les études sur le développement, la politique publique, l'ingénierie, la gestion de l'environnement et le droit.</p>			

Compte tenu de l'impact positif du PJP sur les objectifs de diversité visés par la Banque, aucun changement de politique n'est recommandé à cet égard.

Il est prématuré d'évaluer la capacité de ce programme à réaliser à long terme les objectifs de renforcement des capacités et de la constitution d'un pool de professionnels ayant les compétences à remplir les postes d'encadrement. Toutefois, une matrice a été élaborée pour faciliter la tâche de CHRM dans l'évaluation du succès du programme à long terme (voir l'annexe IV). Les indicateurs de performance seront fixés chaque année.

2.2 Problèmes et obstacles rencontrés

Les aspects suivants de la politique du PJP se sont révélés problématiques ou ayant fait l'objet de critiques :

2.2.1 Durée du programme

Le PJP 2008 a été conçu comme un programme sur 3 ans, devant permettre aux participants d'acquérir une large expérience au sein de la Banque et d'apprendre sur le tas tout en recevant une formation formelle. Toutefois, la politique de 2008 semblait ouvrir aux JP la possibilité de concourir pour des postes vacants à tout moment durant le programme. En conséquence, certains JP n'ont pas accompli au moins deux ans dans le programme, ce qui ne cadrerait pas avec le caractère et l'esprit de développement inhérent à la politique du PJP, dont le souci était la stabilité et l'acquisition d'une expérience pertinente à la Banque avant que les intéressés ne soient pleinement intégrés au sein de la Banque.

2.2.2 Rotations

La politique de 2008 prévoyait que tout effort sera mis en place pour s'assurer que les JP puissent faire l'une de leurs trois rotations dans un bureau extérieur. Toutefois, il n'a pas été facile de trouver une méthode viable permettant de satisfaire la demande de dotations budgétaires additionnelles pour une rotation de longue durée sur le terrain (un an) et d'offrir ainsi cette option à l'ensemble des JP.

2.2.3 Évaluation de la performance

Depuis la réintroduction du PJP, la plupart des JP entrent à la Banque au mois d'octobre et effectuent la rotation dans de nouveaux départements au mois d'octobre de l'année suivante. Ce calendrier ne coïncide pas avec celui du processus d'évaluation annuelle de la performance à la Banque. Or, l'évaluation de la performance peut fournir un feedback et des informations utiles aux jeunes professionnels, à condition que ces informations soient reçues rapidement, pendant que le supérieur hiérarchique et le JP sont tous deux motivés à donner et recevoir le feedback.

2.2.4 Promotion et absorption dans l'effectif régulier du personnel

La politique de 2008 donnait aux JP la garantie d'avoir des postes de grade PL5 à la fin de leur programme (sous réserve d'une performance « tout à fait satisfaisante »). En outre, elle prévoyait que les JP bougeraient dans leurs nouveaux départements « avec leurs postes ». L'interprétation de cet énoncé semblait prêter à confusion, dans la mesure où l'on se demandait si les intéressés devaient partir avec leur grade PL6 de JP et obtenir ensuite les nouveaux postes PL5 ou s'ils devaient obtenir la promotion automatique « garantie » au grade PL5 et rejoindre ensuite les différents départements avec les nouveaux postes PL5. Les modalités d'absorption annuelle des JP au sein de l'effectif ordinaire n'étaient pas claires. Avec l'expérience, cette approche pourrait entraîner une augmentation effrénée des effectifs si elle était maintenue pendant plusieurs années. Par souci d'efficacité de la planification, la question des « postes » des JP et de leur absorption dans l'effectif régulier devrait être résolue.

2.2.5 Formation

Les annonces de recrutement pour le PJP, soulignant que les JP bénéficieraient d'une formation et d'un perfectionnement sur le tas et des opportunités de formation pertinente les préparant à de futurs rôles d'encadrement, ont amené les recrues à s'attendre à une formation et une préparation accélérées pour occuper des postes d'encadrement, au-delà de ce qui était envisagé ou de la pratique normale à la Banque.

Cette question ne constitue pas un enjeu pour le changement de politique, mais un enseignement pour la promotion future du programme. Il faudra veiller à mieux faire coïncider les attentes des JP et leur expérience, et atténuer le risque de voir des recrues déçues se retirer trop tôt du programme.

2.2.6 Connaissances/compétences requises

La politique du PJP 2008 stipulait que les JP pouvaient servir d'élément majeur de la planification de la relève et pourraient améliorer l'accès à de nouvelles disciplines pertinentes pour la stratégie de développement future de la Banque. Toutefois, elle omettait de mentionner comment et à quel moment devait intervenir l'évaluation des besoins de compétences des JP. Les recrutements de JP effectués en 2009 et 2010 ont été

guidés par la Stratégie à moyen terme (2008-2012) de la Banque. La communication en temps utile entre la Direction et CHRM durant chaque exercice de recrutement du PJP permettra d'établir un lien solide et étroit entre le recrutement et les besoins de compétences à long terme de la Banque.

3 Caractéristiques proposées du PJP révisé

Il est recommandé d'apporter les amendements suivants à la politique afin de répondre aux problèmes relevés à la section 2 ci-dessus.

3.1 Connaissances/compétences requises

Chaque année avant le lancement de la campagne de recrutement du PJP, la Direction se réunira pour analyser et définir les besoins de compétences et opérationnels à court et à long terme de la Banque. Suivant les recommandations de la Direction, CHRM élaborera sa campagne de recrutement en ciblant les candidats possédant les compétences adéquates, de manière à répondre aux besoins opérationnels à long terme de la Banque. De la sorte, l'absorption des JP dans l'effectif régulier du personnel sera en rapport avec les besoins futurs de la Banque, qui disposera des postes adéquats lorsque les JP arriveront au terme de leur programme.

3.2 Durée du programme

3.2.1 Le Programme s'étendra sur une période de trois ans, dont deux obligatoires et la possibilité d'assurer un poste régulier lors de la 3^{ème} année.

En permettant aux JP de postuler pour des postes réguliers à partir de la troisième année, la Banque sera à même de les intégrer harmonieusement et progressivement dans l'effectif régulier du personnel. Les JP pourront postuler aux postes vacants correspondant à leurs compétences.

3.2.2 Le nombre d'années d'expérience professionnelle exigées pour entrer à la Banque sera de trois ans de manière à s'assurer que les JP disposeront d'une expérience d'au moins cinq ans au terme des deux années obligatoires dans le programme. Le minimum d'expérience professionnelle requis pour un poste PL5 est de 5 ans.

3.3 Rotations

3.3.1 Les JP effectueront au maximum trois rotations. La première sera une rotation d'apprentissage et d'approfondissement, qui durera 12 mois. Les JP seront encouragés à travailler hors de leur domaine d'expertise afin d'élargir leurs compétences et d'avoir une connaissance globale des programmes et activités de la Banque. Les programmes de travail devraient refléter ces étapes de développement du JP.

3.3.2 La deuxième rotation devrait, autant que possible, se faire dans le domaine de travail ou l'unité organisationnelle où le JP aimerait obtenir un poste régulier par voie de compétition au terme du programme. Le programme de travail devrait assurer une transition adéquate entre la première rotation axée sur le perfectionnement et le caractère spécialisé de la deuxième rotation, et le niveau de responsabilité attendu d'un poste de grade PL5.

3.3.3 Au cours de la troisième année, les jeunes professionnels seront éligibles de faire acte de candidature et d'obtenir des postes réguliers. Au cas où un jeune professionnel ne parvient pas à obtenir un poste à la fin de la troisième année, son contrat prendra fin.

CHRM travaillera en collaboration avec les unités vice-présidentielles pour aider les jeunes professionnels à obtenir des postes réguliers. Lorsque cela n'est pas possible, CHRM pourrait demander à CSVP d'examiner la situation au cas par cas et CSVP pourrait, selon le cas, étendre le contrat pour une durée maximale de six mois..

3.3.4 Les rotations dans toute unité organisationnelle dureront un an. CHRM ne prendra en considération aucune demande d'extension ou de réduction de cette durée d'une année.

3.3.5 Au cours d'une année donnée de rotation, le Département concerné peut décider d'affecter le JP dans un Bureau extérieur pour une durée limitée. Ces affectations seront considérées dans le processus normal des missions et les frais encourus seront à la charge du Département concerné, comme pour le personnel ordinaire de la Banque. L'option d'une rotation complète dans un bureau extérieur est prohibitive, en raison des coûts liés au statut qu'implique une mission de longue durée.

3.4 Évaluation de la performance

3.4.1 Des efforts seront faits pour harmoniser le recrutement avec le système d'évaluation de la Banque. Le cycle d'évaluation de la performance des JP (tout en suivant leurs rotations) sera dans la mesure du possible ajusté au cycle calendaire d'évaluation du personnel régulier de la Banque. Les JP seront formellement évalués avant de quitter chaque poste dans leur rotation.

3.4.2 L'évaluation en fin de rotation sera complétée par une évaluation à mi-parcours de la rotation.

3.4.3 Les superviseurs et les JP devraient mettre au point les objectifs du programme de travail avant le début de chaque rotation.

3.4.4 CHRM se charge d'organiser et de contrôler le calendrier, l'évaluation de performance et le feedback. Une attention particulière sera accordée au perfectionnement du feedback et à l'encadrement par les superviseurs, plutôt que se conformer à une courbe de distribution normale ou en cloche. Si nécessaire, un système manuel pourra être utilisé.

3.4.5 Les résultats des évaluations fourniront à la Direction des arguments valables pour justifier les augmentations annuelles de salaire et les promotions en fin de programme.

3.5 Promotion et intégration dans l'effectif du personnel régulier

3.5.1 Pour assurer la pérennité du PJP, il faut constituer une réserve de postes pour le programme. Les postes (de niveau PL6) libérés par les JP promu devraient être réservés à la nouvelle vague de JP. Des ajustements devraient être opérés sur le budget actuel et l'effectif du personnel afin de réaliser cette réserve permanente de postes de JP.

3.5.2 Le PJP a été créé en 2007 grâce aux postes vacants – 28 postes ont été transférés d'autres départements et sont toujours alloués au budget de CHRM. Sur les 3 années du programme, certains JP ont démissionné, d'autres ont été promus à des postes plus élevés à la Banque. Les postes libérés par ces JP ont servi au recrutement d'autres JP pour les cohortes 2008-2010 (outre les 20 postes de JP approuvés chaque année par le Conseil). Fin juin 2010, la cohorte 2007 comptait encore 19 JP ; certains d'entre eux ont postulé à des

postes vacants et pourraient être promus rapidement. La Direction recommande de revoir d'ici fin septembre 2010, dans le cadre de la planification du personnel, les domaines prioritaires de la Banque et les besoins des vice-présidences afin d'y affecter les JP restants du programme 2007 avec leurs postes PL6. Dans la mesure où ces postes PL6 devront être relevés à PL5, COBS aidera CHRM à analyser le ratio de coûts fixes et s'assurera qu'il existe un budget adéquat pour procéder au sur-classement de ces postes.

3.5.3 La politique de 2008 a approuvé l'ajout de 40 nouveaux postes PL6 à l'effectif approuvé pour pouvoir recruter les JP de 2008 et de 2009, seulement, elle souligne que ces JP partiront « avec leurs postes » à la fin de leur programme.

3.5.4 Cette approche n'est pas viable si la Banque doit utiliser les postes pour recruter de nouveaux JP en 2011 et 2012. Après concertation avec COBS et la section de la planification du personnel de CHRM, la Direction recommande que les JP participant au programme dans le cadre de la politique révisée postulent aux postes réguliers au cours de leur troisième année du programme (3.3.3). Dès qu'ils quittent le programme, leurs postes PL6 devraient rester à CHRM pour servir au recrutement de la cohorte suivante de JP.

3.5.5 Il existe actuellement des dotations budgétaires pour 88 postes de jeunes professionnels :

- 28** réaffectations (« empruntés ») des différents départements en 2007 pour faciliter la création du PJP avec le recrutement d'un groupe relativement important (37) de JP ;
- 20** pour les recrues de 2008 (approuvé par le Conseil) ;
- 20** pour les recrues de 2009 (approuvé par le Conseil) ;
- 20** pour les recrues censées entrer à la Banque au 4^e trimestre de 2010, soit un total de 88 postes

Sur les 3 années du programme, certains JP ont démissionné, d'autres ont été promus à des postes plus élevés à la Banque. Les postes libérés par ces JP ont servi à recruter d'autres JP pour les cohortes 2008-2010. En juin 2010, il ne restait que 19 JP du programme 2007. Une fois que la Direction aura pris la décision de réaffecter ces JP 2007 d'ici fin septembre avec le concours de COBS, les postes restants pourront être réservés au PJP. Ainsi donc, le Conseil n'aura pas à approuver chaque année des postes supplémentaires.

La promotion aux postes PL5 et l'absorption systématique dans le personnel régulier de la Banque ne seront plus garantis. Cependant des efforts seront entrepris afin d'aider les JP à identifier et à concourir aux postes vacants lors de leur 3^{ème} année de programme.

Les JP qui ne réussiront pas à obtenir un poste régulier au terme de leur contrat de 3 ans, devront quitter la Banque. Il doit être clairement stipulé dans les contrats des JP que la Banque ne prolongera pas le contrat au-delà de la troisième année.

3.6 Formation

3.6.1 Les jeunes professionnels feront l'objet d'une supervision étroite pendant un mois et recevront des formations sur la gestion du cycle de projet et la gestion de projet axée sur les objectifs, avec des séances de formation axées sur le cadre logique, l'analyse arborescente et l'analyse des parties prenantes. Les thèmes financiers couverts durant la formation sont notamment l'investissement d'évaluation et l'analyse des risques. Des plans sont en cours pour élaborer et mettre en œuvre les programmes de formation suivants: Programme de leadership émergent (ELP) et Relations interculturelles renforcées (EIR), ces programmes de formation renforceront les compétences en matière de direction requises par les jeunes professionnels.

3.6.2 Enfin, le système de gestion de l'apprentissage, avec ses 1920 cours et ses différentes séquences en anglais et en français sont disponibles pour tout le personnel. Les jeunes professionnels sont encouragés à utiliser cet environnement virtuel d'apprentissage pour améliorer leurs compétences.

3.7 Structure de gouvernance du PJP

3.7.1 Une structure de gouvernance sera mise en place pour suivre la mise en œuvre de la politique relative au programme de jeunes professionnels, prodiguer des conseils et formuler des recommandations le cas échéant. Un Comité de pilotage du PJP sera créé à l'échelle de la Banque et placé sous la direction de CSVP comme une composante essentielle de cette structure. Le Comité sera composé de diverses parties prenantes à travers la Banque. Ses membres feront l'objet d'un examen et d'un renouvellement annuel. Tous les deux ans, le Comité évaluera la performance du Programme des jeunes professionnels sur la base des indicateurs de performance identifiés dans le cadre d'évaluation axé sur les résultats (Annexe V).

3.7.2 CHRM nommera un coordonnateur dédié aux jeunes professionnels chargé de gérer les rotations, les évaluations de performance, la formation et l'orientation concernant le déroulement de la carrière des cohortes de JP existants et le recrutement des cohortes à venir. Le coordonnateur du PJP travaillera en collaboration avec la Haute direction pour identifier le nombre de JP et l'éventail des compétences de la cohorte de JP. Il veillera à répondre aux besoins de compétences à court et à long terme de la Banque tels que définis par la Haute direction, en publiant les avis dans les médias appropriés, en particulier dans les pays sous-représentés et non représentés et assurera la gestion du processus de recrutement. Le coordonnateur du PJP prendra les dispositions requises pour garantir la diversité dans le processus de recrutement.

3.7.3 CHRM renforcera le programme d'accompagnement, en vertu duquel un membre du personnel d'encadrement sera chargé d'encadrer et d'accompagner les JP, et le programme de jumelage en vertu duquel un ancien JP sera en charge du suivi du nouveau JP afin de faciliter son intégration. Il reviendra au coordonnateur du PJP, en collaboration avec les différentes unités organisationnelles de la Banque, de veiller à la bonne exécution des programmes de travail convenus, à l'évaluation objective des JP et à la prise en compte des besoins de formation et de développement des JP. Plus important encore, ce coordonnateur jouera un rôle majeur en aidant les jeunes professionnels compétents à identifier des postes vacants auxquels ils aimeraient se présenter au sein de la Banque. Ce processus sera facilité par le renforcement de la coopération avec l'équipe chargée de la planification annuelle des effectifs, la direction et le comité de pilotage et l'assistance qui en découlera.

4 Impact du changement de politique sur les cohortes de 2007 à 2010

La politique actuelle du PJP 2008 s'applique aux cohortes de 2007, 2008, 2009 et 2010. A la fin de leur programme, ces JP seront absorbés automatiquement dans l'effectif du personnel de la Banque, sous réserve d'une évaluation « tout à fait satisfaisante ». Ils ne seront pas affectés par les changements proposés. La nouvelle politique n'affectera que la cohorte 2011 et les cohortes à venir, en ce sens, que ces JP ne seront pas pris automatiquement dans l'effectif du personnel régulier de la Banque et devront par conséquent, concourir aux postes PL5 ou plus.

5. Conclusions et recommandations

5.1 Conclusions

Ce document a examiné les leçons tirées du PJP, ainsi que les différents problèmes et défis rencontrés depuis la réintroduction de ce programme en 2007. Il s'est intéressé à la durée du programme, à la gestion des rotations, à l'évaluation de la performance des JP, à leur promotion et à leur absorption dans le personnel de la Banque au terme du programme. Ce document a tiré des leçons de la gestion du programme actuel et a examiné la pratique des autres banques multilatérales de développement en matière de durée et de fin de programme. Par conséquent, le document recommande d'apporter quelques changements au cadre actuel de gestion du programme.

4.1 Recommandations

Le Conseil d'administration est invité

A approuver les révisions proposées, avec effet au 1^{er} janvier 2011. Ces révisions seront mises en œuvre comme suit :

- **Durée du programme :** Le programme sera de 3 ans avec une période de 2 ans obligatoire, et la possibilité d'obtenir un poste régulier au cours de la troisième année. Pendant les deux premières rotations obligatoires, les JP ne seront pas autorisés à postuler aux postes vacants de la Banque. Le minimum d'expérience professionnelle requis pour un poste PL5 est de 5 ans. Le nombre d'années d'expérience préalable avant de participer au rejoindre le programme sera de 3 ans, ainsi tous les JP auront acquis une expérience d'au moins 5 ans à la fin de la période de rotation obligatoire.
- **Evolution de carrière du Programme:** Les JP passeront une période obligatoire de 2 ans dans le programme. Durant la 3^e année, les JP dont l'évaluation de la performance au cours du programme aura été au moins « tout à fait satisfaisant » seront admissibles à concourir pour des postes vacants. Les JP n'ayant pas réussi à s'assurer un poste régulier au terme du programme devront quitter la Banque.
- **Rotations:** La première rotation donnera aux JP l'occasion d'élargir leurs compétences et d'avoir une connaissance globale des programmes et activités de la Banque ; la deuxième rotation devra se faire dans le domaine d'activité ou l'unité organisationnelle où le JP souhaiterait obtenir un poste régulier au terme du programme. Lors de la troisième rotation, les JP auront

la possibilité de concourir en vue de l'obtention d'un poste de personnel régulier.

- **Evaluation des performances:** CHRM contrôlera et surveillera vigoureusement le feedback de la performance à la mi-rotation et l'évaluation de performance à la fin de la rotation et ajustera le calendrier de performance aux dates de rotations des JP.
- **Structure de gouvernance :** Une structure de gouvernance sera mise en place pour suivre la mise en œuvre du PJP. Elle comprend un Comité de pilotage du PJP à l'échelle de la Banque et un coordonnateur du PJP dédié à cette initiative. Le programme de mentorat sera également renforcé.

CADRE DE GESTION PROPOSE DU PROGRAMME DES JEUNES PROFESSIONNELS

Cette annexe présente le Cadre de gestion pour la mise en œuvre du Programme des jeunes professionnels.

A titre de comparaison, le Cadre de 2008 est présenté en même temps que le nouveau Cadre proposé avec des annotations explicatives.

Si le Conseil approuve les changements, la version de 2010 deviendra le Cadre de gestion qui orientera la mise en œuvre future du Programme des jeunes professionnels.

Politique de 2008	Proposition pour 2010	Commentaires
1. CONDITIONS D'ADMISSIBILITÉ ET CRITÈRES DE SÉLECTION		
<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser le français et/ou l'anglais avec une bonne connaissance pratique de l'autre langue • Avoir un parcours multidisciplinaire et au minimum deux années d'expérience professionnelle pertinente 	<ul style="list-style-type: none"> • Supprimer la double référence à la maîtrise du français et/ou de l'anglais • Avoir un parcours multidisciplinaire et au minimum trois années d'expérience professionnelle pertinente 	
3. GRADE ET SALAIRE D'ENTRÉE		
Les participants au PJP entrent à la Banque au grade PL6. Le salaire individuel est fixé à l'intérieur de la fourchette attachée à ce grade, en fonction de l'expérience et des antécédents salariaux de l'intéressé(e).	Supprimer « en fonction de l'expérience et des antécédents salariaux de l'intéressé(e) »	

4. AFFECTATIONS ET ROTATIONS

Le PJP est un programme étalé sur trois ans. Pendant cette période, les jeunes professionnels recevront de façon tournante trois (3) affectations, dont une, éventuellement, dans un bureau extérieur de la Banque. Tout sera fait pour que les jeunes professionnels fassent l'une des trois rotations dans un bureau extérieur. Cela leur permettra d'acquérir une bonne expérience des différents départements de la Banque ainsi que de ses programmes et processus de développement.

Le Programme s'étendra sur une période de trois ans, dont deux obligatoires et la possibilité d'assurer un poste régulier lors de la 3^{ème} année.

Les Jeunes professionnels seront affectés par rotation à deux (2) ou trois (3) postes pour acquérir une expérience dans différents départements de la Banque et dans le cadre de de ses programmes et processus de développement. Les affectations dureront au maximum 12.

La première sera une rotation d'« apprentissage et d'approfondissement », devant permettre aux jeunes professionnels de travailler dans des domaines autres que ceux de leurs spécialisations. Le programme de travail devra refléter l'apprentissage sur le tas qui est au cœur du PJP.

La 2^e rotation devrait, autant que possible, se faire dans le domaine de travail ou dans une unité organisationnelle où le JP aimerait être promu par voie concurrentielle. Le programme de travail devrait assurer une transition adéquate entre la première rotation axée sur le perfectionnement et le caractère spécialisé de la 2^e affectation, et le niveau de responsabilité attendu d'un poste de grade PL5.

La troisième rotation devrait donner aux JP la possibilité d'obtenir un poste de personnel régulier. Si, le JP ne parvient pas à assurer un poste régulier, son contrat prendra fin. Toutefois, CHRM fera tout ce qui est en son pouvoir, en collaboration avec les vice-présidences, pour apporter son concours au JP dans ce processus.

Au cours de l'année de rotation, le Département concerné peut décider d'affecter le JP dans un Bureau extérieur pour une durée limitée. Ces affectations seront considérées comme dans le processus normal des missions et les frais encourus seront à la charge du Département concerné, comme pour les membres réguliers de la Banque.

Affectations d'« apprentissage et d'approfondissement » en 3^e année : Les JP devraient profiter des rotations pour acquérir une expérience diversifiée plutôt que de reproduire la même expérience et aucune rotation ne devrait aller au-delà de 12 mois. Une certaine flexibilité peut être de mise au cours de la 3^e année pour tenir compte du cas des JP ayant précédemment travaillé dans le domaine où ils espèrent obtenir le poste en tant que membres du personnel régulier.

5. FORMATION ET PERFECTIONNEMENT		
<p>Les affectations des jeunes professionnels seront enrichies par la formation en cours d'emploi, la formation spécialisée et l'encadrement. Un programme de formation spécialisé a été élaboré pour le PJP avec HEC Montréal et Queens University.</p> <p>Sous réserve de l'orientation stratégique de la Banque :</p> <ul style="list-style-type: none"> • CHRM se concertera avec d'autres départements pour élaborer et dispenser une formation qui permettra aux participants d'acquérir une orientation commune sur la Banque et une large compréhension de ses domaines d'intervention ; • Durant le programme de trois ans, la formation sera axée sur l'acquisition de capacités techniques et de compétences de base ainsi qu'une solide connaissance de l'activité et des valeurs fondamentales de la Banque. La formation visera à doter les participants de compétences variées pour faciliter leur mobilité au sein de la Banque. 	<p>La formation et le perfectionnement des JP comprendront l'orientation, l'apprentissage sur le tas et l'encadrement. Le JP peut également participer à une formation pour acquérir des compétences liées à son emploi, selon le programme annuel de formation de la Banque.</p> <p>Les JP seront également sollicités à participer aux cours de langue pour parfaire la maîtrise de leur seconde langue de travail. Les progrès réalisés dans l'apprentissage de cette seconde langue de travail seront examinés au cours de l'évaluation de la performance.</p>	
6. ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ET AUGMENTATION DE SALAIRE		
<p>La performance de l'ensemble des jeunes professionnels sera évaluée chaque année lors de l'évaluation annuelle des autres membres du personnel. L'augmentation annuelle de leur salaire sera fonction des résultats de cette évaluation. Il faudra faire preuve d'une diligence raisonnable dans le suivi et la présentation des faits à l'appui de leur notation afin de permettre à la Direction de disposer d'une base valable pour décider de leur promotion et de leur placement au terme du programme.</p>	<p>L'examen et l'évaluation de la performance interviendront à mi-parcours et à la fin de chaque rotation, afin de donner un feedback au JP et de fournir à la Direction des informations valables pour justifier les augmentations de salaire annuelles et la promotion lors du programme</p> <p>Les superviseurs et les JP doivent convenir des objectifs du programme de travail avant le début de chaque rotation.</p> <p>CHRM se charge d'organiser et de contrôler le calendrier, l'évaluation et le feedback.</p>	<p>Les superviseurs devraient donner régulièrement un feedback sur le perfectionnement et offrir un encadrement aux JP. Une attention particulière sera mise sur le perfectionnement, plutôt que de se conformer à une courbe de distribution normale ou en cloche.</p> <p>Si nécessaire, un système manuel pourra être utilisé.</p>
7. SORTIE DU PJP RENOMMER : PROMOTION & EVOLUTION DE CARRIÈRE		
<p>À la fin de la troisième année, les participants dont le parcours aura été couronné de succès se verront offrir* une promotion à PL5, à condition que leur performance pendant la période ait été jugée au moins « tout à fait satisfaisante ». Ils seront affectés dans une nouvelle division ou un nouveau département avec leur poste. En outre, les participants pourront être promus à un poste plus élevé, par voie concurrentielle, si les possibilités existent.</p> <p>La promotion se fera par voie concurrentielle* et sera fondée sur les rapports</p>	<p>La Banque ne garantira plus de postes PL5 aux JP au terme du programme.</p> <p>Les JP passeront une période obligatoire de 2 ans dans le programme. Durant la 3^{ème} année, les PJ dont l'évaluation de la performance aura été au moins « tout à fait satisfaisante » au cours du programme, seront supposés concourir pour des postes vacants.</p>	<p>Selon les prévisions de la Division de la planification du personnel, au cours des prochaines années, il y aura assez de vacances de postes de grade PL5 suite aux départs à la retraite, aux démissions et à la croissance. Néanmoins, dans l'intérêt supérieur de la Banque, il faut supprimer la promotion <u>garantie</u> au grade PL5, pour faire face à l'éventualité qu'à terme, il pourrait ne pas y avoir de postes vacants appropriés.</p>

<p>de performance et les recommandations des différents superviseurs. Le Comité de recrutement et de promotion sera responsable de la promotion du PJP.</p> <p><i>*Dans cette section du Cadre de 2008, il y avait une contradiction, car ce Cadre stipule d'abord que « les participants dont le parcours aura été couronné de succès se verront offrir une promotion à PL5 à la fin de la troisième année » ; puis que « les participants pourront être promus à un poste plus élevé, par voie concurrentielle ».</i></p>	<p>Les JP ne parvenant pas à trouver de poste régulier au terme du programme devront quitter la Banque.</p> <p>Au cas où il n'y aurait aucun poste approprié à pourvoir, indépendamment de la volonté du JP (p.ex. : les compétences ne correspondent pas), CHRM s'attèlera avec le JP à trouver une solution de alternative. CHRM pourrait demander à CSVP d'examiner la situation au cas par cas et CSVP pourrait, selon le cas, étendre le contrat pour une durée maximale de six mois.. Toutefois, le recrutement à un poste régulier ne peut en définitive être garanti.</p>	<p>La raison pour laquelle nous encourageons les JP à postuler aux postes vacants durant leur 3^e année, réside dans le fait que cela permet une absorption progressive des JP dans les postes réguliers, évitant ainsi d'être confronté à la difficulté de trouver environ 20 postes PL5 à la fois.</p> <p>Chaque année, il faudrait réviser et ajuster le nombre de JP à recruter conformément aux prévisions de planification du personnel. La politique du PJP ne devrait pas obliger la Banque à recruter 20 JP par an, mais offrir de la souplesse pour varier ce chiffre.</p>
<p>8. CESSATION DE PARTICIPATION</p>		
<p>La participation au PJP cessera dans l'une ou l'autre des circonstances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au terme de trois (3) ans (36 mois) à compter du début du programme, non compris le temps passé en congé prolongé ; * • Promotion par concurrence à un poste vacant à la Banque en cours de programme 	<p>Ajouter :</p> <p>* <u>Congé prolongé</u> : Les JP ne pourront prétendre à une mise en disponibilité ni à un congé supérieur à trois (3) mois, afin d'éviter d'interrompre le programme. Une telle absence entraînera le report de la date de promotion. Il n'est pas prévu que les JP prennent un congé spécial pour poursuivre des études pendant le Programme, néanmoins, s'ils obtiennent ce type de congé, il n'excèdera pas trois (3) mois et sera traité comme les autres types de congés prolongés. Un congé cumulé de trois (3) mois maximum durant le programme sera considéré comme un « congé prolongé » et entraînera le report de la date de promotion.</p> <p>Promotion après la deuxième année du programme par voie de – compétition à tout poste vacant mis en compétition par la Banque.</p>	<p>Les JP qui ne réussissent pas à obtenir un poste régulier par voie concurrentielle doivent quitter la Banque au terme de leur contrat de 3 ans – tel que mentionné à la section consacrée à la « Promotion et Evolution de carrière » ci-dessus.</p> <p>Remarque : Pratique dans les autres IFI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banque interaméricaine de développement – « Contrat à durée déterminée de 24 mois, le JP peut être invité à tout moment à occuper un poste régulier. S'il n'est pas retenu au bout de 2 ans, son contrat est résilié. » • Banque asiatique de développement – « Contrat à durée déterminée de 2 ans ». • Banque mondiale – « Les jeunes professionnels passent 24 mois dans le programme avant d'être confirmés à un poste régulier ». • FMI – Programme de 3 ans. « Vers la fin de la 3^e année, un poste régulier peut être proposé aux participants, selon les postes vacants disponibles. »

9. EVOLUTION DE CARRIÈRE		
<p>Durant le déroulement du programme, les participants pourront concourir pour des postes vacants. Toutefois, ils ne pourront prétendre à une mise en disponibilité ou à un congé supérieur à trois (3) mois, afin d'éviter d'interrompre le programme. La Direction veillera, par une bonne planification des ressources humaines, à ce qu'il y ait chaque année un nombre suffisant de postes de niveau PL5 pour absorber les jeunes professionnels parvenus au terme du programme.</p> <p>À long terme, les jeunes professionnels devraient occuper des postes de cadres supérieurs au sein de l'institution.</p>	<p>Intégrer à la section relative à la Promotion, voir plus haut.</p>	

CADRE DE GESTION DU PROGRAMME DES JEUNES PROFESSIONNELS

Cette annexe présente le Cadre de gestion pour le fonctionnement du Programme des jeunes professionnels.

1. CONDITIONS D'ELIGIBILITE ET CRITERES DE SELECTION

- Être ressortissant d'un pays membre (régional ou non régional) de la Banque ;
- Être âgé de 32 ans ou moins au 31 décembre de l'année de la cohorte;
- Être titulaire au minimum d'un Master ou d'un diplôme équivalent en économie, ingénierie, sciences sociales, développement international, administration des affaires, finance, banque ou dans toute autre discipline pertinente pour les activités de la Banque ;
- Posséder un parcours multidisciplinaire et au moins trois ans d'expérience pratique pertinente ;
- Présenter un bagage universitaire brillant ;
- Attachement avéré au développement de l'Afrique (l'expérience sur le terrain en Afrique et/ou dans d'autres pays en développement serait un avantage) ;
- Excellentes capacités de communication à l'écrit comme à l'oral en français et/ou en anglais, avec une bonne connaissance pratique de l'autre langue (la connaissance pratique d'une troisième langue pertinente pour les opérations de la Banque serait un avantage) ;
- Aptitude/motivation à travailler dans un environnement de travail multiculturel ;
- Potentiel avéré de leadership.

2. PROCESSUS DE SELECTION

Le Programme des jeunes professionnels (PJP) est un programme éminemment compétitif, se fondant sur un processus de sélection à plusieurs niveaux. L'admission se fait par la voie d'une seule cohorte par an. La campagne de recrutement lancée chaque année permettra à la Banque de mener ses missions de promotion et son processus de recrutement de manière avantageuse.

Le processus de sélection comporte les étapes suivantes :

- Lancement des appels à candidatures à l'intention des candidats suffisamment qualifiés pour le PJP ;

- Tri et évaluation des candidatures pour déterminer les candidats à présélectionner pour les exercices d'évaluation par simulation ;
- Participation aux exercices d'évaluation par simulation ;
- Entretiens avec le panel.

3. GRADE ET SALAIRE AU POINT D'ENTREE

Les participants au PJP entrent à la Banque au grade PL6. Le salaire individuel est fixé à l'intérieur de la fourchette attachée à ce grade.

4. AFFECTATION ET ROTATION

Le Programme s'étendra sur une période de trois ans, dont deux obligatoires et la possibilité d'assurer un poste régulier lors de la 3^{ième} année.

Les jeunes professionnels seront affectés par rotation à deux (2) ou trois (3) postes pour acquérir une expérience des différents départements de la Banque ainsi que de ses programmes et processus de développement. Les affectations dureront au maximum 12 mois.

La première sera une rotation d' « apprentissage et d'approfondissement » devant permettre de se familiariser aux différents départements de la Banque et ses programmes et processus de développement. Le programme de travail devra refléter l'apprentissage sur le tas qui est au cœur du PJP.

La 2^e rotation devrait, autant que possible, se faire dans le domaine de travail ou dans une unité organisationnelle où le JP aimerait en fin de programme être promu par voie de compétition. Le programme de travail devrait assurer une transition adéquate entre la première rotation axée sur le perfectionnement et le caractère spécialisé de la 2^e affectation, et le niveau de responsabilité attendu d'un poste de grade PL5.

La troisième et dernière rotation devrait donner aux JP la possibilité d'obtenir un poste de personnel régulier. Si le JP ne parvient pas à assurer un poste régulier, son contrat prendra fin. Toutefois, CHRM fera tout ce qui est en son pouvoir, en collaboration avec les vice-présidences, pour apporter son concours au JP dans ce processus.

Au cours d'une année quelconque de rotation, le Département concerné peut décider d'affecter le JP dans un Bureau extérieur pour une durée limitée. Ces affectations seront considérées dans le processus normal des missions et les frais encourus seront à la charge du Département concerné, comme pour les membres réguliers de la Banque.

5. FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

La formation et le perfectionnement des JP comprendront l'orientation, l'apprentissage sur le tas et l'encadrement. Le JP peut également participer à une formation pour acquérir des compétences liées à son emploi, selon la disponibilité dans le programme annuel de formation de la Banque.

Les JP seront également sollicités à participer aux cours de langue pour parfaire la maîtrise de leur seconde langue de travail. Les progrès réalisés dans l'apprentissage de cette seconde langue de travail seront examinés au cours de l'évaluation de la performance.

6. ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ET AUGMENTATION DE SALAIRE

L'examen et l'évaluation de la performance interviendront à mi-parcours et à la fin de chaque rotation, afin de donner un feedback au JP et de fournir à la Direction des informations valables pour justifier les augmentations de salaire annuelles et la promotion.

Les superviseurs et les JP doivent convenir des objectifs du programme de travail avant le début de chaque rotation.

CHRM se charge d'organiser et de contrôler le calendrier, l'évaluation et le feedback.

7. PROMOTION ET EVOLUTION DE LA CARRIERE

La Banque ne garantira plus de postes PL5 aux JP au terme du programme.

Les JP passeront une période obligatoire de 2 ans dans le programme. Durant la 3^e année, les PJ dont l'évaluation de la performance aura été au moins « tout à fait satisfaisante » au cours du programme, seront supposés concourir pour des postes vacants.

Les JP ne parvenant pas à trouver de poste régulier au terme du programme devront quitter la Banque.

Au cas où il n'y aurait aucun poste approprié à pourvoir, indépendamment de la volonté du JP (par exemple, les compétences ne correspondent pas), CHRM s'attèlera avec le JP à trouver une solution alternative. CHRM pourrait demander à CSVP d'examiner la situation au cas par cas et CSVP pourrait, selon le cas, étendre le contrat pour une durée maximale de six mois.. Toutefois, le recrutement à un poste régulier ne peut en définitive être garanti.

8. SORTIE DU PROGRAMME

La participation au PJP s'achève dans l'une des circonstances suivantes :

- Promotion après la deuxième année du programme à l'issue d'un processus compétitif, pour occuper un poste vacant publié par la Banque.
- Au terme de trois (3) ans (36 mois) à compter du début du programme, non compris le temps passé en congé prolongé ; *
- Un participant se retire du programme et quitte la Banque;
- Lorsque la performance d'un participant est jugée insatisfaisante à plus d'une évaluation ou que le participant ne respecte pas les principes énoncés dans cette politique ou les accords convenus à titre individuel par le participant.

- Promotion après la deuxième année du programme par voie de compétition à tout poste vacant mis en compétition par la Banque.

* Congé prolongé : Les JP ne pourront prétendre à une mise en disponibilité ni à un congé supérieur à trois (3) mois, afin d'éviter d'interrompre le programme. Une telle absence entraînera le report de la date de promotion. Il n'est pas prévu que les JP prennent un congé spécial pour poursuivre des études pendant le Programme, néanmoins, s'ils obtiennent ce type de congé, il n'excèdera pas trois (3) mois et sera traité comme les autres types de congés prolongés. Un congé cumulé de plus de trois (3) mois durant le programme sera considéré comme un « congé prolongé » et entraînera le report d'autant de la date de sortie.

**REPRESENTATION GEOGRAPHIQUE DES JEUNES PROFESSIONNELS A LA
BANQUE – Juin 2010**

Afrique du Sud	2
Allemagne	2
Angola	1
Bénin	1
Botswana	1
Brésil	1
Burkina Faso	2
Canada	1
Corée du Sud	1
Danemark	1
Espagne	1
États-Unis	5
France	4
Gabon	1
Ghana	2
Guinée-Bissau	1
Italie	1
Japon	1
Kenya	1
Madagascar	1
Malawi	1
Mali	2
Maroc	1
Mozambique	1
Nigeria	5
Ouganda	2
Portugal	2
République centrafricaine	1
Royaume-Uni	2
Sénégal	2
Soudan	1
Suisse	1
Tanzanie	2
Togo	1
Zambie	3
Zimbabwe	3
Total	61
Pays sous-représentés	2

Comité de pilotage des jeunes professionnels Termes de référence

1. Contexte

Le Programme des analystes supérieurs (PSA) a été réintroduit en 2002 après une pause de 15 ans. Il a été relancé en 2007 sous l'appellation Programme de Jeunes Professionnels (PJP).

Ces programmes ont été un volet essentiel de la stratégie de gestion des talents de la Banque, qui a permis un apport régulier de jeunes professionnels dotés d'énormes potentialités qui, à long terme, aideront la Banque à renforcer les capacités institutionnelles et à assurer harmonieusement la planification de la relève en pourvoyant les postes de grade supérieur. Le programme des jeunes professionnels actuel est fortement soutenu par la direction dans tous les domaines de la Banque. Il comporte les avantages suivants:

- constitution d'une réserve de candidats qualifiés et talentueux présentant d'énormes potentialités en vue d'une meilleure planification de la relève à la Banque;
- introduction de membres du personnel professionnel qualifiés à des disciplines nouvelles et émergentes;
- contribution au programme de diversité de la Banque - tous les jeunes professionnels ont moins de 32 ans au moment de leur recrutement et il ya un bon équilibre entre les sexes et les représentations géographiques parmi les jeunes professionnels.

Au cours des deux dernières années, il y a eu des discussions sur les voies et moyens d'améliorer l'efficacité du PJP et d'aligner le programme sur les principaux domaines d'intérêt tels que définis dans la Stratégie à moyen terme (SMT) de la Banque. Les cadres supérieurs, les superviseurs des JP, les mentors des jeunes professionnels, les JP actuels et futurs ont été consultés. En conséquence, une version révisée de la politique du PJP a été présentée au Conseil pour examen en décembre 2010.

Un comité de pilotage, dirigé par CSVP, sera mis en place pour surveiller la mise en œuvre de la politique relative au PJP, prodiguer des conseils et formuler des recommandations le cas échéant.

2. Objectifs

Le comité travaillera en collaboration avec CHRM, et en particulier avec la division de la planification et du recrutement du personnel pour :

- s'assurer que les lignes directrices de la politique 2010 du PJP sont respectées;
- apporter une contribution au processus d'évaluation des performances des jeunes professionnels;
- apporter une contribution aux différents programmes de formation proposés aux JP;

- donner son avis sur les programmes de travail et les besoins de formation des jeunes professionnels;
- fournir des orientations et des conseils à l'équipe de recrutement du PJP, selon les besoins;
- prodiguer des conseils sur l'adéquation entre les profils des jeunes professionnels en fin de programme et les postes vacants existants et à venir de la Banque;
- fournir une assistance à CHRM en intégrant les besoins des JP en fin de programme dans le processus de planification des effectifs;
- évaluer la performance du PJP sur la base des indicateurs de performance définis dans le Cadre axé sur les résultats (annexe V) tous les deux ans.

Le Comité participera activement à plusieurs étapes du processus de recrutement des jeunes professionnels:

- Il sera informé, à différentes étapes importantes, de l'état du recrutement;
- Il procédera à l'examen de la liste des évaluateurs de la Banque dans le cadre du processus d'élaboration de la longue liste ;
- Il participera à l'élaboration des questions pour les interviews de présélection et le panel;
- Il veillera au respect de la politique de diversité de la Banque du point de vue du genre et de la représentation géographique au cours des étapes annoncées à court et long;
- Il veillera à ce que la priorité soit accordée aux orientations stratégiques et aux thèmes transversaux de la Banque dans le cadre de la présélection des candidats, de l'examen préalable des titres de compétences et de l'expérience;
- Il veillera à l'adoption d'une approche transparente du processus de sélection.

3. Résultats attendus

- Un programme de recrutement transparent et cohérent qui permet d'atteindre ses objectifs de façon stratégique;
- Une liste finale de JP, avec des candidats qualifiés et motivés, conformément aux priorités et exigences de la Banque.
- Adéquation entre les profils des jeunes professionnels qui sont dans leur troisième année et les postes vacants à la Banque.

4. Méthodologie

- Le Comité de pilotage se réunit immédiatement pour convenir de son règlement interne et pour élaborer son programme de travail;
- Identifier les actions nécessaires à la finalisation de ses fonctions, attribuer des actions à chacun de ses membres ou sous-groupes, le cas échéant;
- Participer aux principales étapes du processus de sélection, aux côtés de CHRM et d'autres membres du personnel désignés;
- Le Comité de pilotage est doté d'un président et d'un co-président. CHRM en assure le secrétariat;
- Le chef de division de CHRM.1 devrait fournir l'appui nécessaire et veiller à ce que toutes les facilités soient mises à la disposition du Comité de pilotage pour l'exécution de ses fonctions;
- Le Directeur de CHRM est appelé à surveiller l'ensemble du processus et à garantir la conformité à la politique de la Banque en matière de ressources humaines;
- Les réalisations et toutes les questions stratégiques essentielles seront soumises au Vice-Président, CSVP.

4. Durée de service des membres du Comité

Chaque membre du Comité est invité à s'engager pour une durée d'au moins un an, du 1er janvier au 31 décembre.

5. Composition du Comité de pilotage

Le Comité sera composé de 12 membres. Il comprendra obligatoirement un président et un co-président, COBS, GECL et des représentants de l'équipe de liaison des JP et le coordonnateur du PJP de CHRM. Les autres membres du Comité seront des membres du personnel issus de différents départements de la Banque.

CADRE D’EVALUATION DU PROGRAMME DES JEUNES PROFESSIONNELS AXE SUR LES RESULTATS (AVANT-PROJET)

Objectif	Indicateur de performance	Cible et calendrier	Risques & hypothèses
1. Diversité – Genre	Au moins 50 % de femmes recrutées chaque année	Annuel	Hypothèse : Disponibilité en nombre suffisant de candidats de qualité Risque : Rejet de candidats de sexe masculin plus compétents pour augmenter le nombre de femmes
2. Diversité – Âge	% global des employés âgés de moins de 45 ans à la Banque continue d’augmenter chaque année	Comparaison annuelle avec les statistiques globales de la Banque	
3 a) Diversité – Géographique Régionaux comparés aux non régionaux			Hypothèse : Disponibilité en nombre suffisant de candidats de qualité dans les pays visés Risque : Rejet de candidats plus compétents pour augmenter le nombre de candidats originaires des pays visés
3 b) Diversité – Géographique Pays sous-représentés			Hypothèse : Disponibilité en nombre suffisant de candidats de qualité dans les pays visés Risque : Rejet de candidats plus compétents pour augmenter le nombre de candidats originaires des pays visés
4 a) Renforcement des capacités institutionnelles – Connaissances	% de recrues qualifiées dans les domaines prioritaires pour la Banque	Comparaison annuelle avec les priorités de la Banque	Risque : La Division de la planification du personnel pourrait ne pas identifier des compétences ciblées en temps utile pour établir les listes longues et les listes restreintes
4 b) Renforcement des capacités institutionnelles – Planification de la relève	Les JP passent plus rapidement aux postes PL3 et PL2 que le personnel recruté directement aux postes PL5	Établir les références : a) en évaluant la progression des PSA de 2002-2005 vers les niveaux PL2 et PL3 b) en évaluant la progression du personnel PL5 recruté depuis 2002 Évaluer chaque année les progrès des JP à compter de 2011	

CAHR – Politique 2010 du Programme des jeunes professionnels

Questions et observations

1. Rotation dans les bureaux extérieurs

- a) Les raisons pour lesquelles les jeunes professionnels ne devraient pas commencer leur rotation par les bureaux extérieurs (BE) ?
- La première rotation est une formation d'apprentissage et d'approfondissements des compétences permettant au JP d'acquérir une meilleure compréhension de la Banque et de ses opérations. Lorsque les JP commencent leur programme par une rotation au siège, ils ont la possibilité d'avoir une compréhension solide et un large aperçu des opérations de l'institution avant d'entamer les affectations dans les bureaux extérieurs.
 - Plusieurs bureaux extérieurs n'ont pas suffisamment d'effectifs pour assurer la supervision et l'encadrement requis aux JP qui n'ont pas une connaissance suffisante du travail de la Banque. Les JP peuvent apprendre par immersion les grands principes évoqués ci-dessus, mais ils seraient en danger s'ils étaient exposés aux gouvernements et aux bailleurs de fonds sans formation adéquate.
 - Dans d'autres IFI comme le FMI, la Banque mondiale ou la BID, les JP ne commencent pas leurs affectations sur le terrain quoique, comme à la Banque, ils participent à des missions régulières ou prolongées après avoir obtenu l'expérience requise.
 - Il serait extrêmement coûteux pour la Banque de laisser les JP commencer sur le terrain, compte tenu du coût élevé des indemnités de subsistance et/ou du logement, etc.
- b) Quel sera le coût de la rotation d'un JP dans un bureau extérieur ?
- Les JP reçoivent une indemnité de subsistance durant la rotation dans un BE. Le coût annuel de la rotation dans un BE varie de 68 000 à 74 000 UC par JP selon le lieu d'affectation.
 - Le billet d'avion aller-retour coûte environ 1 750 USD ou plus selon le lieu d'affectation.

2. Reclassement de PL 6 à PL 5

- a) La Direction devrait faire preuve de plus de flexibilité sur la date butoir, sur la fin automatique du programme.
- Le coordinateur du PJP travaillera étroitement avec les JP pour les aider à identifier les postes auxquels ils pourraient concourir.
 - CHRM se montrera plus proactif dans sa promotion des JP auprès des unités organisationnelles en quête de recrutement.
 - CHRM travaillera étroitement avec l'équipe de planification annuelle des effectifs et la Haute direction au début de la préparation du budget

annuel afin de sensibiliser les unités organisationnelles aux compétences des JP arrivant en fin de programme.

- CHRM fera la promotion du PJP à travers la Banque pour mobiliser un large soutien. Le PJP n'est pas qu'un programme de CHRM, mais un programme de la Banque. De ce fait, ce programme devrait recevoir le soutien de toutes les unités organisationnelles de la Banque.

3. Formation et perfectionnement

- a) Établir un programme de formation pour les JP – Série de développement personnel

La planification de la relève permettra à la Banque africaine de développement d'employer un personnel possédant les compétences requises, de préparer et déployer un personnel hautement performant pour occuper des postes clés au sein de l'institution. La planification de la relève est un processus organisationnel intégré, allant de l'identification du candidat à la promotion interne, en passant par la formation et le perfectionnement, la gestion de la performance, le suivi et l'accompagnement, et le plan de carrière.

CHRM a mis au point les processus suivants en deux étapes (court terme et long terme), qui sont en cours de déploiement, afin d'asseoir le processus de relève à la Banque africaine de développement.

Processus à court terme

- Déploiement d'un système transparent de la gestion de la performance.
- Déploiement du cadre de développement de la carrière (CDC) qui permet au personnel de prendre effectivement en main l'évolution de sa carrière.
- Lancement et mise en œuvre du Programme de perfectionnement des cadres et de formation au leadership (LMDP), qui vise à former les responsables actuels et préparer les responsables de demain de la Banque africaine de développement.
- Déploiement du système de gestion de l'apprentissage (LMS), permettant au personnel de la BAD d'avoir facilement accès à un large éventail d'outils et de programmes d'apprentissage, de perfectionnement et de développement des compétences et connaissances.
- Les promotions *insitu* permettront de fidéliser davantage le personnel et créeront ainsi un vaste pool de personnel hautement performant, où la Banque pourra puiser pour pourvoir des postes de haut niveau.

Processus à long terme

- Renforcer les processus de gestion de la performance en intégrant la planification de la performance et des effectifs dans les plans de formation et de perfectionnement.
- Exiger pour tous les employés des plans de développement individuel.

- Utiliser les rotations et les affectations à des fins de perfectionnement comme outils de développement professionnel.
- Encourager la mobilité du personnel entre l'ATR et les bureaux extérieurs afin d'améliorer le perfectionnement technique, le développement professionnel et le déploiement.
- Élargir et offrir les opportunités de leadership afin de former des futurs cadres, par la conception et la mise en œuvre d'un « Programme de leadership émergent ».
- Créer des réseaux d'experts; ainsi, les connaissances techniques à la BAD sont à jour et pourront être déployées.
- Instaurer une culture d'accompagnement et de mentorat, assurant ainsi le transfert de connaissances entre générations permettant aux générations plus jeunes d'assumer des rôles et des responsabilités plus élevés.
- Utiliser les postes clés vacants comme opportunités d'affectation à des fins de rotation ou de développement.

Grâce à ces processus, la planification de la relève deviendra un processus institutionnel intégral, lié à la stratégie globale de la Banque. Ce lien permettra à la planification de la relève d'influer sur les buts et objectifs à long terme de la Banque.

- Accent sur le programme de mentorat

CHRM renforcera le Programme de mentorat, en vertu duquel un membre de la Haute direction reçoit pour mission d'encadrer et accompagner les JP en évaluant chaque année l'efficacité du programme. Les mentors bénéficieront d'une formation et d'un coaching à cet effet.

- Importance de la participation de la Direction.

Nous sommes en train de revoir nos matériels de marketing/ promotion afin de présenter aux JP candidats une image réaliste illustrant le fait que si les JP sont fortement appréciés, leurs attentes du programme doivent être gérées efficacement.

- Raisons expliquant les démissions

Les cinq JP qui ont démissionné en 2010 ont invoqué les raisons suivantes : i) 2 JP ont quitté pour de meilleures opportunités de carrière ; 2 JP sont partis pour poursuivre leurs études après avoir obtenu des bourses de doctorat ; 1 a invoqué des raisons familiales.

- Équivalences de diplômes

Nous appliquerons les équivalences de diplômes stipulées dans le Manuel de recrutement, qui s'appliquent au recrutement à tous les postes de catégorie professionnelle de la Banque.

4. Coordinateur du PJP

a) Définition du rôle

CHRM affectera un coordinateur du PJP dédié à l'administration des cohortes de JP en ce qui concerne les rotations, l'évaluation de la performance, la formation et les conseils pour la carrière, et qui sera également en charge de gérer le recrutement des nouvelles cohortes. Le coordinateur du PJP collaborera avec la Haute direction en vue d'identifier le nombre de JP et l'éventail des compétences requises chaque année. Le coordinateur du PJP se conformera aux besoins à court et à long terme de la Banque tels que définis par la Haute direction, veillera à la publication des avis dans les médias appropriés et assurera la gestion du processus de recrutement.

Le coordinateur du PJP mettra en œuvre les programmes de mentorat et de jumelage, et évaluera leur efficacité. Il reviendra au coordinateur du PJP, en collaboration avec les différentes unités organisationnelles de la Banque, de veiller à la bonne exécution des programmes de travail convenus, à l'évaluation objective des JP et à la prise en compte des besoins de formation et de développement des JP. Le coordinateur sera également chargé de rendre compte chaque année de l'état d'avancement du programme au Conseil. Plus important encore, le coordinateur du PJP jouera un rôle majeur en aidant les JP compétents à identifier des postes vacants auxquels ils pourraient concourir. Cela pourra être facilité en renforçant des relations de travail avec l'équipe de planification annuelle du personnel, la Haute direction et le Comité directeur et en mobilisant leur concours.

b) Rapport annuel au Conseil

À la fin de chaque année, le coordinateur évaluera le PJP et présentera au Conseil un rapport, qui portera sur les aspects ci-après :

- Formation et perfectionnement ;
- Évaluation de la performance ;
- Recrutement et campagne de sensibilisation ;
- Défis et domaines d'amélioration.

c) Établir une relation de travail avec le Comité directeur du PJP

Il sera mis en place un Comité directeur du PJP, piloté par CSVP. Le comité suivra la mise en application de la politique du PJP et œuvrera en collaboration avec le coordinateur du PJP et CHRM à l'identification des défis et des domaines d'amélioration. Le comité donnera également des orientations sur les voies et moyens d'absorber les JP compétents dans l'effectif ordinaire de la Banque par voie de compétition.

5. Recrutement

- a) Divergences entre le nombre de personnes recrutées et les postes disponibles, tantôt 22, tantôt 24, 26, etc.
- CHRM essaie de garder une certaine flexibilité dans le nombre des recrutements pour compenser les JP ayant quitté prématurément le programme.

6. Représentation

- a) Stratégies visant à augmenter l'effectif provenant des groupes non représentés.
- CHRM déploie un effort concerté en vue de faire la promotion du programme dans les pays sous-représentés ou non représentés.
 - CHRM assurera une gestion plus stratégique de la campagne annuelle de sensibilisation au recrutement de manière à cibler les candidats des groupes sous-représentés.

CORRIGENDUM – VERSION FRANCAISE

Les changements indiqués en gras dans tout le texte sont basés sur les chiffres à la date du 14 février 2011.

I 2.1 Réalisation des objectifs de la politique

On dénombre actuellement **66** ~~64~~ JP à la Banque, répartis dans trois cohortes :

<i>Situation</i> \ <i>Cohortes</i>	2007	2008	2009	2010	Total
Recrutés	37	21	24	26	82-108
Démissions	6	1	3 2		9-10
Promotions**	12-29	<u>2</u>			12-32
Dans le programme (juin 2010- février 2011)	19-1	20-18	22-21	26	61-66
Rotations 2011 (fev 2011) 2010 (juin 2010)					
OSVP	3	7 2	6-3	5	16* 10*
ORVP	8-1	5-4	2-7	7	15* 19*
OIVP	6	7 11	5-9	5	18* 25*
OPEV	2				2*
CSVP			1	2	1-2
ECON			1	1	1
GECL			2		2
SEGL			1	1	1
PRST		1	1	1	2
VP / COO			1	1	2
FNVP			3-1	3	3-4

* **81.8 %** ~~84 %~~ des JP effectuent actuellement des rotations aux Opérations

** Se réfère aux JP occupant des postes réguliers au sein de la Banque pendant ou à la fin du programme

Etude PJP*, 2007 – 2009 2010			
		JP	Répartition globale à la Banque (PL/EL) en 2009 2010
Genre	Hommes	39% 41%	73% 71.31 %
	Femmes	61% 59%	27% 28.62%
Représentation géographique	Régionaux	64% 65%	85% 75.23%
	Non-régionaux	36% 35%	15% 24.77%
<p>La représentation géographique est très large, la plupart des pays n'ayant qu'un seul représentant, excepté le Nigeria et les États-Unis (5), le Ghana et la France (3) (4), l'Angola, le Bénin, le Burkina Faso, la Canada, le Centre Afrique, la Guinée Bissau, le Japon, la Maroc, le Sénégal, la Suisse, la Tanzanie, l'Ouganda et la Zambie (2) et le Zimbabwe (4) (3). 31-26 JP sur les 66-64, sont originaires de pays sous représentés.</p> <p>La liste complète figure à l'annexe III.</p>			
<p>Âge : Les JP sont âgés de moins de 32 ans lors de leur recrutement ; les 64 66 JP du programme ont donc moins de 35 ans et contribuent à réduire le profil global de l'âge au sein de la Banque. Le dernier rapport sur la diversité indique que, depuis 2006, la proportion des membres du personnel âgés de moins de 45 ans était passée de 34 % à 43 % ; le recrutement des JP a contribué à cette amélioration.</p>			

Compétences : Les JP sont multidisciplinaires ; les disciplines les plus représentées sont l'économie et la gestion, la banque et les finances, les études sur le développement, la politique publique, l'ingénierie, la gestion de l'environnement et le droit.

* Etude de 66 pj présentement sur le Programme

II. 3.5.5 Il existe actuellement des dotations budgétaires pour 88 postes de jeunes professionnels :

- 28 réaffectations (« empruntés ») des différents départements en 2007 pour faciliter la création du PJP avec le recrutement d'un groupe relativement important (37) de JP ;
- 20 pour les recrues de 2008 (approuvé par le Conseil) ;
- 20 pour les recrues de 2009 (approuvé par le Conseil) ;
- 20 pour les recrues censées entrer à la Banque au 4^e trimestre de 2010 (approuvé par le Conseil) ,
- 88 soit un total de 88 postes

Sur les 3 années du programme, certains JP ont démissionné, d'autres ont été promus à des postes plus élevés à la Banque. Les postes libérés par ces JP ont servi à recruter d'autres JP pour les cohortes 2008-2010. En juin 2010- février 2011, il ne restait que 19 JP du programme 2007. Une fois que la Direction aura pris la décision de réaffecter ces le JP 2007 d'ici fin septembre avec le concours de COBS, Les postes restants pourront pourra être réservés au PJP. Ainsi donc, le Conseil n'aura pas à approuver chaque année des postes supplémentaires.

**III. REPRESENTATION GEOGRAPHIQUE DES JEUNES PROFESSIONNELS A LA
BANQUE – FEVRIER 2011 JUIN 2010**

Afrique du Sud	2
Algérie	1
Allemagne	2
Angola	2 †
Arabie Saoudite	1
Autriche	1
Belgique	1
Bénin	2 †
Botswana	1
Brésil	1
Burkina Faso	2
Canada	2 †
Chine	1
Corée du Sud	1
Danemark	1
Djibouti	1
Espagne	1
États-Unis	5
Éthiopie	1
France	3 4
Gabon	1
Ghana	3 2
Guinée-Bissau	2 †
Italie	1
Japon	2 †
Kenya	1
Madagascar	1
Malawi	1
Mali	1
Maroc	2 †
Mozambique	1
Nigeria	5
Niger	1
Ouganda	2
Portugal	2
Royaume Uni	2
République centrafricaine	2 †
Rwanda	1
Sénégal	2
Suisse	2 †
Tanzanie	2
Tchad	1
Togo	1
Zambie	2 3
Zimbabwe	4 3
Total	66 61
Pays sous-représentés	