



FIDA
FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE
Conseil d'administration - Soixante-septième session

Rome, 8-9 septembre 1999

**RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LA STRATÉGIE DE
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

I. INTRODUCTION

1. Il y a trois ans, le FIDA a entamé un bilan général de la gestion de ses ressources humaines de manière à soutenir les activités de restructuration qui avaient été entreprises auparavant. L'équipe de consultants spécialistes de la gestion des ressources humaines recrutée pour aider à définir les grandes orientations destinées à consolider les résultats de cette entreprise a présenté son rapport en avril dernier et achevé ses travaux deux mois plus tard. La tâche confiée à l'équipe responsable de la stratégie de gestion des ressources humaines était la dernière étape d'une démarche continue d'ampleur croissante, surtout ces six dernières années, visant à adapter la structure de l'organisation et ses ressources en personnel à un environnement en mutation et à revoir les grandes orientations afin de donner aux opérations du Fonds une plus grande efficacité. Le présent rapport a pour but d'informer le Conseil d'administration des activités de l'organisation dans ce domaine.

II. HISTORIQUE

A. Rapport de l'évaluation externe rapide des activités du FIDA – juillet 1994

2. Pour donner suite à une résolution adoptée par le Conseil des gouverneurs à sa dix-septième session en janvier 1994, une équipe d'évaluation rapide composée de consultants extérieurs avait été chargée de déterminer: a) la mesure dans laquelle le Fonds s'acquittait de son mandat, à savoir s'attaquer à la pauvreté et à la faim en milieu rural; b) les atouts et les carences du Fonds par rapport à d'autres institutions multilatérales et bilatérales qui apportent une aide aux plus démunis dans le secteur agricole; c) le rapport coût-efficacité du Fonds, notamment le rapport entre les dépenses d'administration et les niveaux de prêt; d) l'importance et la nature de la coopération avec d'autres institutions, y compris sur le plan des politiques et stratégies.



3. Entre autres conclusions, l'équipe a insisté sur le fait que le Fonds devait:

- améliorer sa capacité de suivi et de supervision de l'exécution des projets;
- élaborer sa politique du personnel, notamment en matière de rotation;
- procéder à une refonte de sa structure organique et budgétaire afin de garantir une meilleure affectation des ressources.

4. En conséquence, une réorganisation interne a été entreprise en 1994 afin d'élaborer une stratégie à plus long terme et de mieux appuyer les activités d'exécution. Le FIDA a mis au point un système de gestion stratégique qui relie la définition des objectifs à long terme de l'organisation aux moyens nécessaires pour y parvenir. La même année, et avec l'aide d'un groupe de consultants spécialisés, le FIDA a entrepris un effort de grande ampleur pour réorganiser ses principales méthodes de travail en créant des groupes de travail chargés d'examiner les méthodes en vigueur concernant la stratégie institutionnelle, la mobilisation des ressources, le cycle d'élaboration des projets, la gestion des documents et des publications ainsi que la passation interne des marchés de biens et services. À la mi-juillet 1995, tous les groupes de travail, sauf deux, avaient soumis leurs recommandations à un groupe d'étude spéciale composé des trois présidents adjoints du Fonds. Il était prévu que les groupes de travail sur les systèmes d'information et les ressources humaines présenteraient leurs rapports à une date ultérieure. Le groupe d'étude spécial a soumis ses recommandations au Président en septembre 1995 et un plan d'action détaillée pour la suite donnée au Rapport d'évaluation extérieure rapide des activités du FIDA a été présenté au Conseil d'administration à sa session de septembre sous la cote EB 95/55/R.50. Par la suite, plusieurs méthodes revues et corrigées, et d'autres changements de la structure organique ont été mis en oeuvre.

5. Le groupe de travail sur la restructuration des ressources humaines a présenté son rapport en mars 1996. Il recommandait, entre autres, d'entreprendre une évaluation approfondie des ressources humaines, notamment de mettre au point des descriptions de poste détaillées, de procéder à une évaluation des compétences et d'organiser un programme de formation en vue d'acquérir ou de renforcer les compétences requises pour appliquer les nouvelles méthodes. Il recommandait d'autre part que, pour cette entreprise d'envergure, le FIDA s'assure les services d'experts dans les domaines de l'évaluation du volume de travail, du classement des emplois, de l'évaluation des résultats professionnels, de l'organisation des carrières et de la formation, du développement organisationnel et de la planification des ressources humaines.

B. Examen et adoption d'une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines

6. C'est donc forte des recommandations du groupe de travail sur les ressources humaines qu'une équipe de consultants a été chargée de s'atteler à la tâche en août 1996. Ce même mois, elle soumettait au Président son projet de stratégie globale intégrée de gestion des ressources humaines. Il s'est ensuivi deux ans et demi de travail intensif comportant notamment: a) une analyse détaillée des qualifications professionnelles, de la structure des services et de la distribution du travail ainsi que des aptitudes; b) l'élaboration d'un programme de formation distinct destiné à aider les responsables et le personnel à s'adapter à l'ère nouvelle instaurée par les changements en cours, de façon à faire face aux besoins nouveaux, dans le cadre d'un programme global de formation institutionnelle; c) la mise au point d'un nouveau cadre en matière de politique du personnel qui inclurait l'étude et l'élaboration d'un règlement portant sur le recrutement, l'évaluation des résultats professionnels et la reconnaissance des services rendus.

7. En avril 1999, l'équipe responsable de la stratégie de gestion des ressources humaines a présenté un rapport récapitulatif des travaux accomplis et les propositions concernant les grandes orientations. La teneur du rapport a fait l'objet de consultations internes intensives qui ont débouché sur l'adoption de nouvelles procédures et mesures dans plusieurs domaines. Alors que certaines

propositions de l'équipe s'appuient sur des travaux déjà en cours à la Division du personnel, d'autres recommandations concernent des procédures et dispositions nouvelles qui seront appliquées dans des domaines tels que le recrutement, les promotions et la reconnaissance des services rendus ainsi que l'amélioration des conditions générales de travail.

C. Éléments de la stratégie déjà en place

8. **Études de comportement.** L'une des principales innovations auxquelles les consultants ont eu recours a été l'organisation d'enquêtes internes pour s'informer des opinions de l'ensemble du personnel sur l'action de l'organisation dans des domaines tels que la communication, la planification du travail, les revendications professionnelles, le moral et les conditions générales de travail. Les membres du personnel ont été interrogés par questionnaire, sur les tâches qui leur étaient attribuées, le service dans lequel ils travaillaient, la personne qui en était responsable ainsi que son supérieur hiérarchique. L'équipe a dépouillé les questionnaires (qui étaient anonymes) et trié ensuite les résultats. Une fois cette tâche achevée, les résultats généraux ont été communiqués au personnel tandis que les résultats détaillés pour chaque unité de travail étaient transmis individuellement aux différents responsables lors de séances de synthèse menées par les consultants. Il s'agissait d'aider les responsables à utiliser l'information fournie par leur personnel pour établir des plans d'action dans les domaines où, d'après les réponses au questionnaire, de sérieuses améliorations s'imposaient. À leur tour, les responsables ont eu des entretiens avec leurs collaborateurs.

9. La direction peut ainsi utiliser les études de comportement pour se renseigner sur le travail des responsables, l'application d'une série précise de règles et procédures et l'introduction de politiques novatrices. Les deux premières études ont été organisées l'une en juin 1997 et l'autre en octobre 1998. Selon les consultants qui en ont analysé les résultats, elles ont montré que le personnel était conscient de la nécessité de s'adapter aux changements en cours; l'impression générale était que la direction commençait à faire des progrès sensibles dans la prise en compte des préoccupations du personnel dans de nombreux domaines. D'autres études suivront.

10. **Fiches de qualification.** Un autre trait particulier de la nouvelle stratégie du FIDA en matière de gestion des ressources humaines est la mise au point de fiches de qualification, où sont récapitulés les connaissances et les attitudes nécessaires pour mener à bien une tâche donnée. Comme elles indiquent de façon concrète les caractéristiques particulières nécessaires à cette fin, elles constituent, avec les descriptions de poste, la base des décisions en matière de recrutement. De même, elles donnent aux membres du personnel comme à leurs supérieurs des exemples d'attitude professionnelle sur lesquels fonder les plans de travail et l'évaluation des résultats professionnels. Enfin, les fiches de qualification offrent une base à partir de laquelle on peut élaborer les plans de formation et de valorisation destinés à améliorer les compétences du personnel.

11. L'équipe responsable de la stratégie de gestion des ressources humaines a mis au point et validé 70 fiches de qualification après discussions et entretiens approfondis avec les membres du personnel et les responsables. Les fiches, par ailleurs indispensables à l'application du nouveau système d'évaluation des résultats professionnels individuels (IPS), donnent des exemples de ce qui, dans ce dernier contexte, est considéré comme "excellent", "bon" ou "nécessitant une amélioration". Pour adapter les fiches en fonction de l'évolution des activités du FIDA et des tâches assignées au personnel, il a été décidé de les réexaminer périodiquement pour en confirmer la validité ou les actualiser, le cas échéant.

12. **Examen des unités et classement des postes.** Les consultants ont consacré une grande partie de leur temps à l'examen des différentes unités organiques. Il s'agissait d'analyser les fonctions, la structure et la dotation en personnel des unités compte tenu des besoins actuels et futurs, ce qui a permis de préciser les rôles et responsabilités, de restreindre les niveaux hiérarchiques et de recourir davantage à la délégation de pouvoirs pour que les décisions puissent être prises au niveau le plus bas



possible compte tenu des nécessités du service. Cet examen a également permis de détecter les unités dont les effectifs n'étaient pas appropriés, faisant ressortir par-là la nécessité d'un redéploiement du personnel et d'une restructuration dans les secteurs d'appui.

13. Il faut noter à cet égard que les consultants ont dégagé des possibilités de redéploiement de postes sur deux ans, ce qui permettrait à plus long terme de libérer certains postes au Bureau du Secrétaire, à la Division du personnel et au Bureau du Contrôleur, de même que d'intégrer un certain nombre d'agents temporaires de longue durée. Les propositions ont été examinées de façon approfondie mais leur application pourrait demander un certain temps car elles sont liées à la restructuration des procédures dans les secteurs concernés ainsi qu'à l'automatisation et à l'informatisation d'activités qui exigent aujourd'hui quantité d'écritures et un personnel nombreux. Ces recommandations sont reliées à l'examen des systèmes de gestion informatisée dont les résultats sont présentés dans un autre document (EB 99/67/R.25) au Conseil d'administration.

14. Le classement de l'ensemble des postes du FIDA jusqu'à la classe P5 a pris environ 18 mois. Comme il s'agissait de la première démarche de ce type dans les annales du FIDA, si l'on excepte celle qui avait été entreprise au début des années 80 uniquement pour les postes de la catégorie des services généraux, elle a comporté une redéfinition majeure des fonctions de nombreux postes qui avaient évolué avec les années sans que les descriptions de poste et les classes correspondantes aient été actualisées. D'où un certain nombre de reclassements en 1998 et 1999, en particulier pour le personnel de la catégorie des services généraux, mais aussi pour celui du cadre organique. Ces reclassements ont été opérés en fonction des règles en vigueur et leur impact financier a été résorbé au sein de l'enveloppe budgétaire disponible.

15. À l'avenir, la stratégie du FIDA en matière de gestion des ressources humaines consistera en partie à réexaminer régulièrement les descriptions de poste en fonction des grands axes institutionnels et, le cas échéant, à reclasser les postes conformément aux principes et normes des Nations Unies applicables en la matière. Pour gérer l'avancement professionnel avec plus de souplesse à l'avancement professionnel et atténuer l'impact budgétaire des reclassements, les classements seront faits par bandes, c'est-à-dire qu'un poste couvrira plusieurs classes, par exemple de P3 à P5, la classe effectivement attribuée par le titulaire dépendant des connaissances, des compétences et de l'expérience acquises avec le temps ou grâce à une formation spécialisée. Cette pratique, déjà appliquée au Département gestion des programmes, au Bureau du Conseil général et au Bureau de l'évaluation et des études, sera étendue à toute l'organisation.

16. **Système d'évaluation des résultats professionnels individuels (IPS).** Introduit en janvier 1998, il remplace un système qui était fondé sur des cycles de deux ans et cinq ans (selon le type de contrat du membre du personnel) et s'était révélé peu satisfaisants à bien des égards. Il n'est sans doute pas inutile de donner quelques détails sur la façon dont ce nouveau système a été élaboré. Il s'agit d'un outil fondamental pour appliquer le cadre stratégique du système de gestion fondée sur les résultats professionnels. Contrairement à l'ancien système, il favorise un dialogue étroit entre les membres du personnel et leurs supérieurs, ce qui permet de préciser les attentes des uns et des autres concernant les objectifs professionnels, les normes de travail et le déroulement de la carrière. Au début de l'année sur laquelle portera l'évaluation des résultats professionnels, qui a été fixée de février à mars pour correspondre au cycle de la fiche de notation de l'organisation, les responsables établissent les plans de travail des membres du personnel, en collaboration avec les intéressés. Ils s'entendent sur une liste d'activités et de résultats pour l'année en question, en reliant directement les différentes tâches aux plans de travail annuels de leur service, qui figurent eux-mêmes sur la fiche de notation du FIDA pour cette même année. Si nécessaire, le plan de travail annuel s'accompagne d'un plan concret de mise en oeuvre qui doit permettre au membre du personnel d'atteindre les résultats escomptés. Durant l'année sur laquelle porte l'évaluation des résultats professionnels, il est prévu un bilan de milieu de cycle au cours duquel les membres du personnel et leurs supérieurs évaluent les progrès accomplis et adaptent le plan de travail à l'évolution des besoins, le cas échéant. À la fin de



ladite année, les responsables évaluent les résultats professionnels des membres du personnel en collaboration avec les intéressés, compte tenu des objectifs précis et des normes de travail préalablement arrêtés d'un commun accord. Une fois terminée, l'évaluation est transmise par le responsable à un groupe de bilan de gestion composé des responsables du service. Ce groupe a pour tâche d'examiner les recommandations ainsi formulées afin de vérifier si elles sont objectives, précises et cohérentes, et ensuite, de les approuver ou de les modifier selon le cas. Créés au niveau des divisions, des départements et de l'organisation, les groupes de bilan de gestion garantissent que des comparaisons horizontales sont faites en vue de fixer des normes relatives aux résultats professionnels applicables dans toute l'organisation. Le système fera l'objet d'une évaluation à la fin de 2000 et sera affiné si nécessaire. Mais il a pour avantage immédiat d'éclairer les attentes mutuelles des administrateurs et des membres du personnel, qui définiront ensemble les objectifs et les buts à atteindre et s'entendront sur la façon dont les résultats seront évalués.

17. **Formation et perfectionnement.** Le FIDA a sensiblement renforcé l'accent qu'il met sur la formation, en raison des exigences de perfectionnement qui ont été intégrées au nouveau système IPS et de l'attention accrue accordée aux responsabilités incombant à l'encadrement pour réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation. Cette année, pour la première fois, un programme approfondi de formation et de perfectionnement du personnel a été mis sur pied et un catalogue a été publié. Les programmes de formation proposés sont spécialement conçus pour appuyer les systèmes mis en oeuvre au FIDA et tirer parti de sa base actuelle de connaissances et de compétences. En outre, on veille à dispenser une formation appropriée à ceux dont les postes ont été redéfinis.

18. Le FIDA est convaincu que seul l'apprentissage constant peut faire évoluer la culture institutionnelle. Le nouveau système IPS fournit les outils nécessaires pour procéder à un diagnostic et à une évaluation complets des besoins afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation. Le FIDA a ainsi été amené à axer son programme de formation sur l'amélioration des compétences en matière de gestion et d'encadrement et sur le travail d'équipe, qui continueront de jouer un rôle important dans le processus de formation et de perfectionnement du personnel du FIDA.

19. À cet égard, des ateliers pour la promotion du travail d'équipe ont été organisés dès la fin de 1998 et se sont poursuivis tout au long de 1999. Ils ont contribué à renforcer la cohésion des groupes et à remédier à des carences décelées dans l'organisation; ils seront élargis au niveau interservices et interdépartemental. Dans le passé, le FIDA s'adressait essentiellement à l'extérieur pour faire face à ses besoins de formation du personnel. Toutefois, pour s'imposer comme organisation de savoirs, et répondre à ses multiples besoins de formation, le FIDA a décidé de changer de stratégie et de faire davantage appel à ses ressources internes pour promouvoir la mise en commun des connaissances et de l'expérience au niveau interdivisionnaire. Pour faciliter ce changement, le programme de formation utilisera de plus en plus des programmes audiovisuels et informatisés pour assurer une diffusion systématique de l'information au sein de l'organisation. Toutefois, il est évident que le recours à des sources extérieures restera nécessaire pour assurer le recyclage. Le programme de formation continuera donc de faire appel à des experts, consultants et instituts de formation extérieurs dans le cadre d'un modeste programme de subventions pour les études universitaires.

D. Nouveaux éléments de la stratégie

20. **Conditions d'emploi.** Pour atteindre ses objectifs stratégiques, le Fonds doit suivre une politique de recrutement et proposer des conditions d'emploi lui permettant de faire effectivement coïncider les besoins de l'organisation et les attentes des futurs agents. Aujourd'hui, dans un monde en pleine mutation, la flexibilité est le maître mot en matière contractuelle mais il faut trouver un juste équilibre avec les besoins de l'individu. Pour que l'organisation soit à même de faire face aux besoins nouveaux, tout en offrant des possibilités de carrière au personnel en place, il faudra qu'elle continue de sélectionner et de recruter des candidats extérieurs afin de disposer de l'ensemble des compétences



voulues. De même, compte tenu du vieillissement de l'effectif actuel, le FIDA doit commencer à privilégier le recrutement, la formation et le perfectionnement de jeunes, qui, le moment venu, devront être capables d'assurer la relève aux postes de responsabilité.

21. **Planification du renouvellement des responsables.** Depuis plusieurs années, il est possible grâce aux postes vacants de recruter à l'extérieur du personnel ayant les qualifications et compétences nouvelles requises. Au cours des cinq dernières années, le FIDA avait en moyenne 19 postes vacants par an (dont 13 au niveau des administrateurs), mais d'ici à la fin de 2005 le nombre des vacances de postes devrait tomber à 16, soit une moyenne globale de 4 par an. En conséquence, il est nécessaire d'adopter des politiques novatrices permettant à l'organisation, malgré ce petit nombre de vacances de postes, de continuer à trouver les compétences dont elle aura besoin à l'avenir. S'agissant des administrateurs en particulier, le FIDA diffusera plus largement dans le monde ses avis de vacances et entreprendra plus tôt la recherche de candidats éventuels. Il tentera également de repérer de futurs administrateurs dans ses effectifs actuels. Une initiative spéciale a récemment été lancée à cet égard, sur la recommandation des consultants responsables de la stratégie de gestion des ressources humaines, à savoir l'utilisation du système IPS pour constituer un corps de candidats prometteurs parmi le personnel de grade P4 et P5. Les futurs administrateurs suivraient alors une préparation et une formation leur permettant d'être sélectionnés pour remplir certains des postes appelés à se libérer. Les procédures qui régiront cette nouvelle politique sont actuellement à l'étude.

22. **Examen des nominations de durée indéterminée.** Compte tenu de la situation décrite ci-dessus en ce qui concerne le recrutement, un examen a été réalisé pour déterminer si les objectifs susmentionnés correspondaient bien à la politique actuelle du FIDA, qui est d'accorder un contrat de durée indéterminée après sept ans de service dans le cadre de contrats de durée déterminée. Le Conseil d'administration a approuvé la pratique des nominations de durée indéterminée à sa vingt-huitième session, en septembre 1986, améliorant ainsi sensiblement les conditions de service, le règlement du personnel de l'organisation étant désormais aligné sur celui du système des Nations Unies. Il a également doté l'organisation des cadres compétents dont elle a besoin, en adoptant des conditions d'emploi qui soutiennent la comparaison. Cette démarche, qui a prouvé son utilité, sera poursuivie dans les années à venir. Toutefois, la question des nominations de durée indéterminées doit être réexaminée périodiquement, afin de donner à l'organisation la flexibilité requise pour trouver le personnel polyvalent dont elle pourrait avoir besoin compte tenu de l'évolution du contexte dans lequel elle opère.

23. **Incidence du classement des emplois.** L'étude du classement des emplois, récemment effectuée, et les promotions qu'elle a entraînées ont rendu nécessaire un réexamen du concept d'organisation des carrières au FIDA. Auparavant, les promotions étaient attendues à intervalles réguliers par un personnel qui entendait rester toute sa vie active au service de l'organisation. La situation restera la même lorsque le regroupement des postes par bandes aura été généralisé au FIDA, ce qui permettra de recruter les candidats à la limite inférieure de la bande dans laquelle se trouve le poste à pourvoir et d'organiser soigneusement leur carrière jusqu'à la limite supérieure. Aujourd'hui, le FIDA doit relever le défi qui consiste à continuer d'offrir des perspectives de carrière à son personnel, dont la majorité bénéficie de nomination de durée indéterminée dans la classe correspondant au niveau de leur poste. La situation n'est pas facilitée par le faible taux de rotation prévu durant les premières années du prochain millénaire. Dans l'immédiat, l'organisation va donc devoir adopter une forme novatrice d'organisation des carrières.



24. **Rotation et réaffectations.** À l'heure actuelle, un grand nombre de membres du personnel du FIDA ont atteint l'échelon supérieur de leur classe et ont des possibilités limitées de passer à une classe supérieure. Compte tenu de la situation actuelle, caractérisée par une croissance budgétaire zéro, une faible rotation du personnel et des structures organiques simplifiées, il faut donc trouver des moyens novateurs pour offrir au personnel des perspectives d'avancement et d'épanouissement. Les transferts latéraux de personnel s'inscrivant dans un programme de rotation structuré, de réaffectation et/ou de détachement auprès d'organisations extérieures sont une solution envisageable pour créer des possibilités additionnelles de promotion. Toutefois, si les possibilités de rotation sont nombreuses dans le secteur des opérations, elles sont plus rares dans celui des services. Un système de rotation satisfaisant peut néanmoins être obtenu si l'on planifie soigneusement le renouvellement des effectifs. L'expérience récente montre que, pour donner de bons résultats, une politique de rotation/réaffectation doit prendre en compte le souci de l'organisation de mener à bien ses programmes ainsi que les intérêts légitimes du personnel en matière d'organisation des carrières. En conséquence, un examen de la politique générale suivie dans ce domaine est en cours. Il devrait aboutir prochainement à l'adoption de nouveaux principes en la matière.

25. **Contrats relatifs à des activités liées à des échéances précises.** À sa soixante-deuxième session, tenue en décembre 1997, le Conseil a été informé que l'organisation tentait de résoudre le problème des "temporaires de longue durée". Certains employés, initialement recrutés pour une période de courte durée, sont pour des raisons diverses restés au service de l'organisation durant de nombreuses années. Ils remplissent tous maintenant des fonctions de longue durée, pour lesquelles des fonds supplémentaires ou autres sont disponibles, sans pour autant que des postes aient été créés. Étant donné que la politique de croissance budgétaire zéro est appliquée de manière rigoureuse, il faudra de nombreuses années pour que ces employés aient accès à des postes libérés par les départs naturels. À l'heure actuelle, 28 employés sont concernés, et de nouveaux principes doivent être adoptés et appliqués pour prévenir un accroissement de leur nombre.

26. Le statut d'une autre catégorie d'employés, les "spécialistes hors cadre", doit aussi être réexaminé. Cette catégorie d'employés a été créée en mai 1988 pour s'assurer les services des spécialistes des techniques informatiques nouvelles, et pour remplir d'autres fonctions similaires dont on jugeait que la durée était limitée dans le temps. À l'heure actuelle, il y a 18 employés de cette catégorie, dans des domaines de compétence bien plus nombreux que ceux qui avaient été envisagés à l'origine. Étant donné que leurs conditions et modalités d'emploi ont été établies sans tenir compte des normes actuelles de rémunération appliquées au sein du système des Nations Unies, toute tentative de mise en place d'une politique cohérente du personnel applicable à l'ensemble du FIDA nécessite la disparition progressive de cette catégorie.

27. Pour empêcher que ne réapparaisse le problème des "temporaires de longue durée" et pour supprimer progressivement la catégorie des "spécialistes hors cadre", un nouveau type de contrat, le "contrat relatif à des activités liées à des échéances précises" est à l'étude. Ce type de contrat permettra au FIDA de définir de manière précise les conditions d'emploi tant des administrateurs que des personnels des services généraux dont a besoin l'organisation pour une période de temps limitée (c'est-à-dire de six mois à un an) et sera renouvelable annuellement durant quatre ans au plus. Une telle durée correspond au principe du recrutement pour un projet particulier tout en étant suffisamment courte pour que l'intéressé ne s'attende pas à ce que son contrat débouche sur un emploi de durée indéterminée. La nouvelle politique entend harmoniser les conditions d'emploi de ces catégories avec celles d'autres organisations des Nations Unies, et fixe clairement une limite dans le temps à ce type de contrat. De tels contrats permettront donc de recruter du personnel qualifié pour des affectations d'une durée déterminée, qui sera fixée au début du contrat. Les conditions applicables au personnel engagé pour de courtes périodes resteront inchangées.

28. **Emploi de stagiaires.** Les stagiaires pourraient être à l'avenir une source éventuelle de recrutement. Les stages offrent à des diplômés talentueux la possibilité d'acquérir une expérience et de mettre leurs connaissances en pratique dans un environnement de travail stimulant. Le nouveau programme de stages introduit officiellement au début de l'année fait appel aux stagiaires d'une manière plus structurée et plus dynamique que par le passé. Selon les nouvelles procédures, les attributions des stagiaires employés pour des périodes de courte durée (de un à six mois) ont été précisées et la sélection des candidats est soumise à des règles bien définies.

29. **Primes et reconnaissance des services rendus.** Des primes et autres procédés de reconnaissance des services rendus sont utilisées pour favoriser et promouvoir les comportements que l'organisation souhaite encourager. Il s'agit à l'heure actuelle des procédés suivants: a) augmentations périodiques de traitement correspondant à un échelon de classe, accordées pour services satisfaisants; b) promotions à la classe supérieure, sous réserve qu'un poste soit disponible et que le minimum d'ancienneté exigible dans une classe ait été respecté; c) primes. Le système d'augmentations périodiques de traitement est appliqué de manière si systématique (sauf dans les cas où les résultats sont très mauvais) qu'il n'est guère plus considéré comme une récompense. Il a été dit plus haut que le reclassement des postes a entraîné un grand nombre de promotions. De manière générale, les candidats sont désormais recrutés au niveau indiqué dans l'avis de vacance de poste, sauf pour les postes où le système de bandes offre une certaine flexibilité. L'organisation doit donc trouver de nouveaux moyens de récompenser les services exceptionnels. En conséquence, le montant disponible au titre des primes a été sensiblement augmenté.

30. À partir de l'an prochain, un nouveau système de récompense individuelles et collectives, lié au système IPS, sera introduit. Il sera fondé sur la reconnaissance des résultats exceptionnels d'un individu ou, dans le cas d'une équipe, de l'impact de son travail sur la réalisation des objectifs stratégiques du Fonds. Il aura pour objectif d'encourager l'excellence de chacun et de stimuler le travail d'équipe, à la fois entre les diverses divisions et au sein de chacune d'entre elles, ainsi que d'encourager la généralisation du travail de groupe dont l'organisation a besoin. Les critères d'admissibilité seront transparents et liés aux axes stratégiques. Il pourra s'agir de primes ou de diverses autres formes de reconnaissance publique.

31. **Mesures concernant la qualité de la vie au travail.** Outre l'adoption de nouvelles politiques et procédures, le FIDA a conçu un certain nombre de mesures novatrices de gestion du personnel, à savoir: l'horaire flexible, l'emploi à temps partiel, la possibilité d'emploi des conjoints et le recrutement d'un conseiller du personnel ainsi que d'un médiateur, à titre expérimental, en vue d'accélérer le règlement des doléances du personnel et d'en remonter le moral.

III. CONCLUSION

32. Au fil des ans, le FIDA s'est constamment efforcé de mettre au point un ensemble de politiques et de procédures lui permettant de tirer le meilleur parti de ses ressources humaines, tout en procédant simultanément à la restructuration de ses activités opérationnelles. Une fois achevé le travail de l'équipe responsable de la stratégie de gestion des ressources humaines, et à l'issue de la restructuration des processus d'appui qui doit encore avoir lieu et devrait être achevée à la fin de cette année (à savoir les services administratifs et le protocole, la Division du personnel et le Bureau du contrôleur), le FIDA aura passé 10 ans à restructurer ses activités et ses processus et à réviser ses méthodes de gestion des ressources humaines. Il est désormais temps de faire le bilan et la synthèse des résultats. Il est donc proposé que, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les deux années à venir soient une période de consolidation, au cours de laquelle le FIDA évaluera la mise en oeuvre du système IPS et établira des politiques et procédures d'emploi durables. Ce travail sera complété par la publication d'un manuel relatif à la gestion des ressources humaines.