

a

FIDA

FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

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

Doha (Qatar), 1^{er}-2 octobre 2005

PROGRAMME DE CADRES ASSOCIÉS

I. INTRODUCTION

1. Lors de l'examen du document sur la répartition géographique du personnel du FIDA, au cours de la troisième session de la Consultation (document REPL.VII/3/R.4), un consensus général s'est dégagé pour reconnaître la nécessité de remédier à la situation actuelle, dans laquelle les cadres associés proviennent exclusivement des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) qui financent leur participation. À ce propos, les membres de la Consultation ont demandé une proposition concrète et concise visant à corriger le déséquilibre actuel dans la représentation des pays membres et non membres de l'OCDE parmi les participants au programme de cadres associés du FIDA.

2. Deux solutions sont envisagées: a) maintenir le programme de cadres associés sous sa forme actuelle, et le renforcer par le recrutement de cadres associés ressortissants de pays non membres de l'OCDE; ou b) remplacer le programme existant de cadres associés par un programme de jeunes cadres semblable à celui géré par la Banque mondiale.

II. GÉNÉRALITÉS

3. Le programme actuel de cadres associés du FIDA a été lancé en 1978 et son fonctionnement obéit aux dispositions du Manuel de gestion des ressources humaines.

4. À ce jour, le FIDA a accueilli 121 cadres associés. Sur ce total, 24 (20%) ont ensuite été recrutés en qualité de membres du personnel (au terme des procédures habituelles fondées sur la concurrence), 13 (10,7%) en qualité de consultants et 14 (11,5%) à titre temporaire. D'autres cadres associés ont été recrutés par des organismes des Nations Unies, des organisations non gouvernementales, le secteur privé ou la fonction publique.

5. Aux termes des dispositions en vigueur, les salaires et prestations des cadres associés sont pris en charge par les gouvernements des pays dont ils sont ressortissants. À l'heure actuelle, tous les cadres associés viennent de pays membres de l'OCDE¹.

6. Sur les 21 cadres associés que comptait le FIDA en 2004, 13 étaient des femmes (62%).

III. EXAMEN DES DEUX SOLUTIONS

7. Afin de renforcer la représentation des participants des pays non membres de l'OCDE dans son programme de cadres associés, le FIDA a proposé de l'élargir, pour une période d'essai, de manière à ce que le nombre de participants de ces pays soit le même – soit 21 participants – que celui des cadres associés ressortissants de pays membres de l'OCDE recrutés en 2004. Les deux formes possibles de cet élargissement sont décrites ci-dessous.

A. Programme renforcé de cadres associés

8. Les principes et les procédures de recrutement en vigueur pour le programme actuel de cadres associés s'appliqueront également au programme renforcé:

- a) Le programme (c'est-à-dire la composante actuelle de ressortissants des pays de l'OCDE financés par leurs gouvernements, plus la composante renforcée formée de ressortissants de pays non membres de l'OCDE financés par le FIDA) continuera de parrainer des jeunes ressortissants d'États membres du FIDA, de niveau universitaire, pour une période de deux ans (qui pourrait être prolongée d'une année), au cours de laquelle ils pourront renforcer leurs capacités au FIDA au niveau professionnel (P-1/P-2).
- b) Le FIDA recensera les secteurs dans lesquels les cadres associés pourraient être affectés et rédigera les descriptions de postes, qui seront soit transmises aux États membres (dans le cas des candidats ressortissants de pays membres de l'OCDE), soit traitées en vue d'un recrutement direct par le FIDA (dans le cas des candidats de pays non membres de l'OCDE). Le processus de sélection et de recrutement des cadres associés, qui sera fondé sur une large concurrence, sera assuré par les États membres (pour les candidats ressortissants de l'OCDE) et par le FIDA (pour les candidats de pays non membres de l'OCDE). Le choix final parmi les candidats retenus sera effectué dans tous les cas par le FIDA.
- c) Les conditions à remplir pour les deux programmes seront les suivantes:
 - i) le candidat doit être âgé de moins de 32 ans;
 - ii) le candidat doit être titulaire d'une licence dans une discipline en rapport avec le poste;
 - iii) une expérience de deux ans en rapport avec le poste est souhaitable; et
 - iv) la maîtrise de l'anglais pratique est indispensable; la connaissance de l'une des autres langues officielles du FIDA (arabe, français ou espagnol) est souhaitable, voire indispensable selon la région d'affectation.
- d) À valeur égale, les candidats figurant sur la liste restreinte seront choisis en fonction du sexe pour ce qui concerne les ressortissants des pays membres de l'OCDE, et en fonction

¹ Les pays de l'OCDE ont parfois financé, de manière ponctuelle, quelques candidats venant de pays en développement, mais cela ne s'est plus produit depuis un certain temps.

de la représentation géographique d'abord et du sexe ensuite pour ce qui concerne les ressortissants des pays non membres de l'OCDE.

9. Dès leur recrutement, les cadres associés bénéficieront d'une orientation interne, d'une formation et, d'un encadrement personnalisé, coordonnés par le Bureau des ressources humaines et adaptés à leurs domaines fonctionnels.

10. Durant leur affectation au FIDA, les cadres associés seront assimilés à des membres du personnel. À l'issue de cette affectation, ils pourront postuler à un emploi de longue durée au sein du FIDA, dans le cadre d'un processus de recrutement et de sélection sur concours.

11. Les cadres associés ressortissants des pays membres de l'OCDE seront toujours financés par leurs gouvernements respectifs, tandis que les ressortissants des pays non membres de l'OCDE seront financés par le biais du budget ordinaire du FIDA.

12. Les estimations de coûts relatives à la mise en œuvre du programme renforcé de cadres associés sont très provisoires, et reposent sur l'hypothèse selon laquelle les candidats des pays non membres de l'OCDE bénéficieraient des mêmes conditions que les candidats des pays membres de l'OCDE. Le coût annuel moyen d'un cadre associé est actuellement d'environ 130 000 USD, compte tenu du fait que virtuellement tous les cadres associés proviennent des pays européens membres de l'OCDE. Le coût annuel moyen estimé d'un cadre associé ressortissant d'un pays non membre de l'OCDE serait d'environ 156 000 USD ; ce montant inclut les frais de recrutement et de déplacement des candidats venant de diverses régions du monde. Les sept premiers cadres associés ressortissants de pays non membres de l'OCDE débiteront en 2007, les sept suivants en 2008 et les sept derniers en 2009, le dernier des programmes biennaux s'achevant en 2011. Le coût total pour le FIDA, pour la période quinquennale serait de l'ordre de 6,6 millions de USD, et serait inclus, en tranches, dans les prévisions budgétaires annuelles à partir de 2007.

B. Le programme de jeunes cadres

13. La seconde solution pourrait consister en le lancement, par le FIDA, d'un programme de jeunes cadres semblable à celui de la Banque mondiale.

Le programme de jeunes cadres de la Banque mondiale

14. Le programme de jeunes cadres de la Banque mondiale a été conçu à l'intention de jeunes professionnels, hautement qualifiés et motivés, et possédant des compétences dans les domaines d'activité de la Banque: économie, finance, éducation, santé publique, sciences sociales, ingénierie, urbanisme et gestion des ressources naturelles.

15. Pour pouvoir postuler au titre du programme des jeunes cadres, les candidats doivent être ressortissants d'un pays membre de la Banque mondiale, ne pas avoir plus de 32 ans au moment de leur entrée en fonctions, être titulaires d'un diplôme universitaire du niveau de la maîtrise ou équivalent, parler couramment l'anglais, et avoir cinq ans et demi d'expérience professionnelle pertinente ou quatre ans et demi d'expérience pertinente associée à la poursuite d'études universitaires au niveau du doctorat. Le programme comporte une formation professionnelle spécialisée en cours d'emploi, par roulement, une immersion dans le contexte de la pauvreté, et un mentorat.

16. Au terme d'une période de deux ans, durée de son contrat initial, le jeune cadre peut être recruté par la Banque pour y entamer une carrière. Le grade d'entrée des participants au programme est fonction des besoins de l'organisation. Le programme a pour but de distinguer les candidats ayant des compétences «en T», c'est-à-dire étendues sur le plan technique et approfondies sur le plan professionnel, capables dans le même temps d'avoir «une vue d'ensemble», et de manifester l'engagement auprès du client et l'esprit d'équipe essentiels au travail de la Banque.

17. Le processus de sélection est le suivant: les candidatures sont reçues et examinées en fonction de critères de sélection; les candidats choisis à ce stade sont invités à fournir des certificats et des références; sur la base des dossiers de candidature détaillés, une liste de candidats à inviter pour une entrevue est ensuite établie; au cours de cet entretien, l'évaluation des candidats porte sur leurs compétences professionnelles, leur esprit d'équipe et leur capacité de travailler dans un contexte multiculturel et d'avoir une vision holistique du développement; les noms des candidats ayant franchi l'étape de l'entretien sont soumis au comité de sélection final; enfin, les candidats sont retenus pour des postes de jeunes cadres et recrutés par la Banque.

18. Depuis son lancement en 1963, le programme de jeunes cadres a recruté plus de 1 000 cadres, qui occupent aujourd'hui des postes de divers niveaux: certains sont en début de carrière, d'autres sont parvenus à la vice-présidence de la Banque. La Banque gère également un programme de jeunes cadres associés, qui permet à des cadres des pays membres d'effectuer un stage de deux ans à la Banque. Bien que ces cadres associés ne puissent pas être recrutés par la Banque pendant les deux années suivant la fin de leur stage, ils peuvent y entrer à un stade ultérieur de leur carrière, après avoir enrichi leur expérience dans d'autres contextes et être devenus des experts dans leurs propres domaines professionnels.

19. C'est le budget ordinaire de la Banque qui finance les deux programmes – jeunes cadres et jeunes cadres associés.

C. Comparaison entre le programme de jeunes cadres de la Banque mondiale et un éventuel programme de jeunes cadres du FIDA

20. Les conditions à remplir pour une participation au programme de jeunes cadres du FIDA seraient identiques à celles énumérées ci-dessus, au paragraphe 8 c). Toutefois, le programme de jeunes cadres de la Banque mondiale et la proposition du FIDA relative à un programme de cadres présentent un certain nombre de différences. Les candidats au programme de jeunes cadres doivent posséder une maîtrise ou un doctorat et quatre ans et demi ou cinq ans et demi d'expérience, tandis que le programme du FIDA n'exigerait qu'un baccalauréat et deux années d'expérience. Le programme de jeunes cadres garantit un emploi au terme de deux années de formation et d'encadrement personnalisé; le programme du FIDA ne garantirait pas un emploi, mais assurerait une formation et un encadrement personnalisé durant une période de deux ans, qui pourrait être prolongée d'une année. Les anciens stagiaires du programme proposé de jeunes cadres du FIDA pourraient y être recrutés, pour autant qu'il existe un poste vacant, que le principe de la concurrence soit respecté, et que leurs compétences soient établies.

21. En termes de capacité d'absorption, le nombre de postes de cadre est beaucoup plus réduit au FIDA que dans les institutions financières internationales telles que la Banque mondiale ou dans les institutions spécialisées telles que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Si le FIDA devait lancer un programme de jeunes cadres tel qu'il est évoqué dans le présent document mais d'une taille comparable à celle du programme renforcé de cadres associés, tel qu'il est proposé, il devrait pouvoir recruter chaque année environ 14 nouveaux agents aux niveaux P-1/P-2, soit au total 42 fonctionnaires tous les trois ans. Étant donné que l'effectif du FIDA, en termes de personnel d'encadrement, est d'environ 140 personnes, un recrutement d'une telle ampleur aux niveaux P-1/P-2 serait difficilement réalisable. D'autre part, si l'ampleur du programme de jeunes cadres potentiels devait être déterminée en fonction des capacités d'absorption du FIDA, soit deux à trois candidats par an, ce programme perdrait sa justification. Le second problème à prendre en compte serait celui du coût d'un tel programme de jeunes cadres. En retenant l'hypothèse d'un programme reposant sur des cycles de deux ans, le coût pour le FIDA serait d'environ 13,2 millions de USD sur une période de trois ans. Ce coût serait deux fois plus élevé que celui du programme renforcé de cadres associés du FIDA, étant donné que les cadres associés ressortissants des pays de l'OCDE sont financés par leurs gouvernements.

IV. CONCLUSIONS

22. Compte tenu de ce qui précède, le FIDA considère qu'un programme renforcé de cadres associés constitue la solution la plus viable. Elle permettrait non seulement d'assurer la continuité du programme existant, mais offrirait en plus l'avantage de permettre à des ressortissants de pays non membres de l'OCDE de participer au programme de renforcement des capacités, grâce auquel un cadre associé pourrait ensuite accéder à un poste fonctionnel, au FIDA ou ailleurs au sein du système des Nations Unies, dans le secteur privé ou dans la fonction publique de son pays. De plus, le programme renforcé de cadres associés contribuerait aussi à diversifier la répartition géographique du personnel (voir les critères de sélection au paragraphe 8 d) ci-dessus), en attribuant clairement aux États membres la responsabilité des candidats ressortissants des pays de l'OCDE (dans le cadre des dispositions régissant le programme actuel de cadres associés) et au FIDA celle des candidats ressortissants de pays non membres de l'OCDE (dans le cadre de la composante renforcée du programme de cadres associés).

V. RECOMMANDATION

23. La Consultation est invitée à entériner l'élaboration, au cours de l'année 2006, d'un programme renforcé de cadres associés – qui deviendrait opérationnel en 2007 – selon les grandes lignes énoncées aux paragraphes 8 à 12.