

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU HCR

I. CONTEXTE GENERAL

1. L'année écoulée a été marquée par un nombre important de suppressions de postes du fait de l'Action 2, comme l'a indiqué la dernière actualisation de la gestion des ressources humaines communiquée à la 21^e réunion du Comité permanent en juin dernier¹. Parmi les autres caractéristiques, il convient de citer la restructuration du Bureau Afrique et la situation évolutive concernant l'Afghanistan. Ces événements ont eu un impact important sur la gestion des ressources humaines au niveau opérationnel.

2. En même temps, plusieurs questions de politique générale continuent de requérir l'attention de la Direction et du Conseil du personnel du HCR. Certaines questions sont d'intérêt immédiat, d'autres auront une importance à plus long terme. L'évolution au sein du Système commun des Nations Unies, et plus particulièrement les efforts pour réformer la structure des prestations et émoluments, aura un impact sur la gestion des ressources humaines du HCR. L'organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes cherchent de meilleurs moyens de reconnaître les contributions des individus au sein de l'équipe et de récompenser les résultats plutôt que l'ancienneté. Une rénovation majeure du système de classement des postes est à l'étude afin de tenir davantage compte des compétences requises pour s'acquitter des tâches et des fonctions. Le HCR a participé activement à ces plans de réforme dans la mesure où il complète ses propres efforts pour améliorer son efficacité grâce à une meilleure gestion des ressources humaines. Parmi les exemples de ces efforts, nous pouvons citer la sélection sur la base de la compétence au niveau du recrutement et du placement, les promotions fondées sur le mérite, une stratégie d'apprentissage globale et des efforts permanents pour améliorer la gestion de la performance à tous les niveaux.

II. PREOCCUPATIONS IMMEDIATES

3. Une séance d'affectations extraordinaire, appelée Processus d'affectations accélérées, s'est tenue à la mi-2001, pour rattraper le retard pris lors de l'adoption du nouveau système d'affectation une année auparavant. Deux cent trois membres du personnel ont été placés et l'arriéré au plan des affectations a disparu. Le pourvoi en temps utile des postes vacants reste prioritaire pour le HCR, particulièrement lors des situations d'urgence, dans les lieux d'affectation difficiles et dans des postes spécifiques (par exemple la protection et l'administration/finance). Ce pourvoi est rendu plus facile moyennant une gestion plus cohérente, plus transparente et plus dynamique du processus d'affectation. La question connexe du personnel non encore affecté pour différentes raisons est également une question qui préoccupe le HCR.

4. Au cours du dernier semestre de 2001, un Programme de cessation volontaire de service et de préretraite a été mis en œuvre pour faciliter la cessation de service du personnel touché par les suppressions de postes du fait de l'Action 2. Afin d'appuyer le personnel au cours de cette difficile période de transition, une ligne rouge a été créée, une formation spéciale a été offerte au personnel des ressources humaines et un matériel pratique sur la transition professionnelle a été distribué aux

¹ EC/51/SC/CRP.20.

gestionnaires et à l'ensemble du personnel concerné. Des interviews de cessation de service ont également été testées. Le nombre total de postes supprimés au titre de l'Action 2 comprend 120 postes d'administrateurs et 600 postes d'agents des services généraux. Cinquante-trois administrateurs et 242 agents des services généraux ont bénéficié des campagnes de cessation volontaire de service et de préretraite.

5. Face aux besoins d'urgence en Afghanistan et compte tenu des leçons tirées des évaluations au Kosovo et au Timor, un effort particulier a été fait pour doter en personnel l'opération en Afghanistan de façon opportune et complète. En deux mois, 50 postes internationaux d'une durée d'un an ont été affichés et pourvus en deux mois grâce au processus d'affectations officielles, compte tenu des compétences, de l'appartenance sexuelle et de la répartition géographique. Ces membres du personnel ont été déployés dans leurs bureaux en Afghanistan dans un délai de six semaines après leur nomination. Un effort très important de recrutement a eu lieu en Afghanistan et parmi les réfugiés dans les pays voisins d'asile pour pourvoir les postes d'agents de services généraux et d'administrateurs nationaux. La Division de la gestion des ressources humaines a également travaillé étroitement avec les Bureaux, ainsi qu'avec le Service d'urgence et de sécurité pour répondre aux besoins de dotation en personnel en Afrique occidentale et ailleurs.

III. QUESTIONS DE POLITIQUE GENERALE A L'ETUDE

6. Le temps et le personnel nécessaires pour répondre à ces préoccupations immédiates, alliés aux changements au niveau de la Direction, ont limité l'attention accordée aux questions à plus long terme liées à l'adoption quelques années auparavant d'un Système de gestion des carrières et de nouvelles politiques en matière de contrats, de promotions et d'affectations. Un petit groupe de travail a donc été mis sur pied en novembre 2001 pour passer en revue les questions relatives à la gestion des ressources humaines du HCR. Les résultats ont été discutés par les cadres supérieurs et les organes mixtes personnel-administration. Les principales recommandations émises à l'issue de cette étude portent sur quatre domaines principaux.

Processus d'affectation

7. Le processus d'affectation du HCR a fait l'objet d'une attention scrupuleuse depuis son adoption en 2000. Le processus actuel représente un changement important par rapport au processus antérieur et des ajustements ne cessent de lui être apportés. Le principe de l'affectation de personnel disponible sur des postes vacants sur la base de la compétence et des aptitudes représente un grand pas en avant pour le HCR. De même, le principe de la responsabilité de gestion dans le processus d'affectation a été reconfirmé en tant que partie intégrante des efforts constants du HCR pour améliorer le rôle de supervision à tous les niveaux. Des consultations sont organisées avec la Direction et le Représentant du personnel sur un certain nombre d'aspects du système liés au processus, ainsi que sur la façon d'améliorer l'application des politiques sur la diversité, le roulement et le bien-être du personnel. Ces discussions ont amené un certain nombre de changements, y compris la clarification du rôle du Comité des nominations et des affectations et, tout récemment, l'adoption d'un compendium trimestriel. Des descriptions d'emplois standard sont disponibles sur l'Intranet et peuvent être envoyées par courrier électronique à l'ensemble des bureaux extérieurs sur demande. D'autres efforts pour rationaliser et améliorer le système, y compris l'adoption de méthodes plus régulières et transparentes, l'établissement de rapports sont attendus pour réduire considérablement les retards pris dans le passé et garantir une application juste et cohérente des règles simplifiées.

Roulement

8. Une étude de l'approche du HCR face au roulement du personnel recruté au plan international a été menée à bien au cours de 2001. Elle inclut des enquêtes sur le personnel et la participation des consultants, ainsi que des interviews précises avec différentes parties prenantes au sein du HCR. Le consensus s'est dégagé sur le fait que le roulement sous une forme ou sous une autre n'est pas seulement nécessaire pour le HCR mais aussi souhaitable sous l'angle de la gestion des ressources humaines. Le roulement joue un rôle de fertilisation croisée et de transfert de l'expérience et des

compétences professionnelles qui constitue l'une des grandes forces du HCR. Le rapport du Groupe de travail sur le roulement a proposé un certain nombre d'options différentes pour la gestion du roulement. Ce rapport, qui soulève un certain nombre de questions complexes et liées, est actuellement à l'étude au sein de la Direction. Il convient également de répondre à une question clé : le déroulement de la carrière d'un fonctionnaire au plan du roulement doit-elle régir le nouveau type de postes pour lesquels sa candidature pourrait être étudiée ou est-ce que les compétences doivent rester le critère de base ?

Profil des ressources humaines

9. Le HCR est intéressé par une initiative de profil de personnel pour planifier la gestion des ressources humaines de façon plus efficace et élaborer une stratégie de recrutement. Les études initiales suggèrent que le profil des ressources humaines améliorerait l'utilisation des ressources humaines existantes et militerait pour une approche réactive en matière de gestion des carrières et de développement du personnel. Cela entraînerait une étude des normes appliquées aux structures administratives et à la classification des postes où certaines anomalies ont déjà été identifiées. Parallèlement à cette initiative, un bilan des compétences serait établi afin de valider le parcours scolaire du fonctionnaire, ses aptitudes, ses langues et son expérience tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. En comparant les résultats de ces deux initiatives, le HCR disposerait d'un instrument intéressant pour identifier les manques ou les chevauchements en matière de compétences et serait mieux à même d'adapter et d'anticiper les besoins de ressources humaines à l'avenir. Toutefois, ce profil global de ressources humaines nécessite des ressources additionnelles.

Système de gestion des carrières

10. Le système de gestion des carrières fait souvent l'objet de critiques mais est généralement adapté au plan de la notation de la performance. Les rapports d'évaluation sont remplis avec plus de promptitude qu'auparavant. Trois quarts du personnel ont fait l'objet de rapports d'évaluation par rapport à 62% en 1995-1997. Les données de 2001 sont actuellement analysées. Les procédures et les politiques du HCR concernant la gestion de la performance sont d'une importance critique pour le fonctionnement global de l'organisation. Le système requiert le dialogue entre le personnel et les supérieurs hiérarchiques afin de souligner l'importance d'une communication honnête et d'une rétro information régulière sur les attentes, les besoins de développement et d'apprentissage. Le système de gestion de la performance prévoit des mesures administratives internes respectant les réglementations édictées et permettant à la Direction de prendre des décisions justes, équitables et conformes aux règles et règlements. On reconnaît le besoin de veiller à ce que les appréciations soient plus honnêtes et plus opportunes afin que les contributions du personnel ainsi que les conséquences d'une non adéquation de la performance conduisent à des interventions de l'administration. L'élaboration récente d'un code de conduite reflète l'importance accordée par le HCR au maintien du plus haut niveau de compétence professionnelle dans l'exercice des fonctions.

11. Le cadre des compétences adopté il y a presque 5 ans est également à l'étude. L'objectif est de simplifier le modèle afin qu'il soit mieux adapté à la planification des carrières et au développement du personnel et qu'il serve à : (i) faciliter l'appréciation de la performance individuelle et institutionnelle, (ii) garantir la qualité du recrutement, des nominations et des promotions, (iii) identifier et développer les aptitudes/compétences afin de se doter de ressources humaines performantes, motivées et flexibles, et (iv) encourager le développement des carrières. L'étude identifierait un certain nombre d'options avec leurs exigences en matière de ressources qui inspireront le modèle que le HCR adoptera.

Autres questions de politique générale

12. Elles incluent des mesures visant à revitaliser la stratégie de recrutement du HCR afin de répondre aux besoins opérationnels à court terme et de renforcer le cadre du niveau d'entrée du HCR, particulièrement dans les domaines de la protection, de l'administration et des finances. Il existe un réservoir de talents parmi les administrateurs auxiliaires, les volontaires des Nations Unies et d'autres personnes expérimentées au plan des opérations de terrain du HCR dans lequel il est possible de puiser en tenant compte toutefois des priorités accordées à la parité entre les sexes et à la répartition géographique.

13. L'automne dernier, une équipe a été mise sur pied afin de coordonner l'appui aux membres du personnel qui se trouvent sans poste. L'équipe sert de point focal pour le personnel en fournissant une information et en les aiguillant vers les services compétents pour répondre à leurs besoins. Les membres de l'équipe fournissent des orientations en matière de carrière sur la base des profils des fonctionnaires entre deux affectations et s'efforcent d'identifier les ressources disponibles pour les missions et les autres affectations temporaires en attendant une nomination. Les activités de cette équipe ont été bien accueillies par les membres du personnel concernés et ont permis de réduire les doléances. La quasi-totalité des fonctionnaires en attente d'affectation est occupée à temps complet. L'équipe s'est également fixé pour objectif d'analyser les causes profondes de l'augmentation du nombre de fonctionnaires dans cette situation et de présenter des recommandations visant à minimiser ce nombre. Il est reconnu qu'en tant qu'organisation pratiquant le roulement, le HCR doit inévitablement s'attendre à ce que certains de ses fonctionnaires n'aient pas d'affectation à un moment ou l'autre de leur carrière.

IV. DEVELOPPEMENT DU PERSONNEL

14. Le HCR vient de mettre la dernière main à ses politiques et orientations en matière d'apprentissage, ce qui révèle l'importance et le haut niveau de l'appui accordés par l'organisation à la formation du personnel. Parmi les développements actuels, il convient de citer le lancement d'un nouveau processus d'orientation et de formation à l'échelle de l'organisation avec pour slogan « Un droit et un devoir du fonctionnaire, une responsabilité du gestionnaire ». Les programmes d'apprentissage de neuf mois ont été mis à l'essai et à la mi-mai cette année, 1.504 fonctionnaires avaient participé à ces programmes ambitieux. En 2001, le HCR a reçu une récompense internationale pour ses efforts en matière d'apprentissage à distance et son Cours d'écriture efficace. Sa politique de démocratisation de l'apprentissage et de délocalisation sur le lieu de travail a eu un effet notable et a été bien reçue par le personnel, particulièrement sur le terrain. Le HCR joue également un rôle actif dans l'apprentissage à l'échelle du système des Nations Unies en contribuant à la revitalisation du Système des Nations Unies et en participant au Réseau d'apprentissage des cadres. Le HCR préside également le Groupe de travail du CPI sur la formation.

V. BIEN-ETRE DU PERSONNEL

15. Le bien-être du personnel est une composante importante du système de gestion des ressources humaines du HCR. En ce qui concerne la sécurité du personnel, le nombre croissant d'administrateurs et de conseillers en matière de bien-être du personnel améliore la capacité de l'organisation à répondre plus rapidement à des situations critiques. Il convient de prévenir par tous les moyens possibles l'accumulation du stress et l'effet d'épuisement. On a également noté une collaboration plus étroite avec la Section de sécurité du personnel sur le terrain, la revitalisation du Réseau d'appui au personnel par les pairs (qui désormais compte 38 fonctionnaires volontaires ayant suivi une formation en orientation de base), et l'échange régulier d'informations avec d'autres institutions des Nations Unies. Un CD-rom sur la sécurité du personnel, la santé et le bien-être, est également élaboré en coopération étroite avec d'autres institutions des Nations Unies.

VI. CONCLUSION

16. Différentes mesures et initiatives de politiques ont été adoptées et mises en place afin que les ressources humaines soient gérées de façon rentable et intéressante. Si les besoins en ressources humaines doivent être adoptés aux priorités opérationnelles de l'organisation, il est également reconnu que les conditions de travail et les possibilités d'épanouissement personnel et professionnel sont également essentielles à la constitution et à l'entretien de la motivation parmi le personnel.