

RESSOURCES HUMAINES AU HCR

I. CONTEXTE GENERAL

1. En décembre 2001, le HCR a publié un document, *The State of UNHCR's Staff*, reconnaissant le rôle crucial joué par le personnel dans la réalisation des objectifs de l'Organisation et visant à fournir un cadre au sein duquel les politiques en matière de ressources humaines pourraient être discutées. Ce document précise la nécessité de replacer la politique en matière de ressources humaines dans le cadre stratégique de l'Organisation, en fondant toutes les politiques sur les valeurs fondamentales et en répondant aux besoins du personnel. Ce document s'efforce également, pour la première fois, de donner un aperçu global du profil du personnel qui pourrait ensuite jeter les bases d'un plan évolutif pour harmoniser les besoins de l'Organisation (en termes d'objectifs essentiels) avec le profil du personnel requis pour effectuer ce travail.

2. En février 2001, le Haut Commissaire a lancé les Actions 1, 2 et 3 qui, en partie, avaient pour but d'examiner et de réaffirmer le rôle de l'Organisation, en ajustant la composante des ressources humaines pour répondre à ces besoins. Suite aux propositions découlant des actions, les politiques en matière de ressources humaines pourraient devoir être modifiées à moyen ou à plus long terme pour mieux répondre à la situation évolutive. A court terme, toutefois, les besoins clés en matière de politique générale ont dû être immédiatement examinés, notamment les mécanismes permettant des compressions de personnel de la façon la moins douloureuse et plus efficace possible. Ces propositions visent à retenir le personnel le plus indispensable et à permettre le licenciement le plus digne possible de ceux dont les aptitudes et les services ne sont plus requis dans une conjoncture financière difficile.

II. PREOCCUPATIONS IMMEDIATES

3. L'accent du développement de la politique de ressources humaines au cours des tout premiers mois de 2001 a donc porté sur la façon de réduire la taille de l'Organisation en minimisant les répercussions sur le personnel. Un certain nombre de mécanismes sont proposés pour procéder à ces compressions, y compris un programme de préretraite et un projet de cessation volontaire de service qui prévoit des indemnités de licenciement pour le personnel national. Les modalités de ce projet sont encore à l'étude. Les propositions concernant la gestion du personnel en attente d'affectation sont également examinées.

III. QUESTIONS DE POLITIQUE GENERALE A L'ETUDE

4. Au cours de ces dernières années, le HCR s'est efforcé, de différentes façons, d'adopter une approche moderne et professionnelle en matière de gestion au sein de l'Organisation. Une partie de cet effort s'est concentrée sur la gestion des ressources humaines. En prenant comme point de départ le principe directeur qui veut que la performance et la compétence soient les principaux facteurs présidant aux décisions en matière d'affectations et reconnaissant la norme universelle du principe "à travail égal, salaire égal", le HCR a adopté une série de nouvelles

politiques en janvier 2000. Il s'agit notamment de l'attribution au fonctionnaire de la classe allouée au poste qu'il occupe, une nouvelle approche en matière de contrats et un système d'affectations qui s'efforce de placer le bon fonctionnaire sur le bon poste au bon moment. L'idée-force de cette politique veut que ce soit le gestionnaire concerné qui procède à la sélection du candidat (et non plus le Directeur) ; il est donc responsable des choix qu'il fait et de la performance de l'équipe. Les questions telles que l'ancienneté, la durée d'affectation, l'historique de la carrière, l'équilibre géographique et entre les sexes sont des facteurs à prendre en considération au moment de procéder au choix mais le critère primordial est la qualification requise pour le poste.

5. Cette nouvelle politique a suscité quelques critiques et entraîné quelques retards dans le processus d'affectations l'année dernière car les gestionnaires et le personnel ont dû apprendre à gérer ce nouveau système. La principale préoccupation concernant la politique d'affectation en particulier est qu'elle est trop complexe et trop lourde et qu'elle entrave la prise de décision rapide en matière d'affectations, nécessaire dans l'environnement hautement opérationnel du HCR. Pour utiliser au mieux les ressources humaines mises à la disposition du HCR, un système comptant peu d'obstacles, voire aucun, est requis pour permettre aux gestionnaires d'avoir un accès illimité à l'ensemble du personnel lorsqu'ils composent leur équipe. Ce système permet également aux fonctionnaires d'avoir le choix de postes le plus large possible aux fins de promotion et de perfectionnement. Tout en satisfaisant les désirs et les besoins des gestionnaires et du personnel dans la mesure du possible, ce système doit également répondre aux nécessités de l'Organisation et refléter sa responsabilité globale pour utiliser au mieux ses ressources humaines et sauvegarder leurs intérêts. Deux groupes de travail distincts personnel/administration ont présenté des recommandations pour améliorer le système. En outre, le Service des ressources humaines a également soumis des propositions concernant un nouveau processus simplifié d'affectation qui permettrait d'éviter le retard tant au niveau du processus que des affectations elles-mêmes. Toutes ces suggestions sont actuellement à l'étude.

6. Aucun processus d'affectations ne peut être réellement efficace sans une structure d'appui en matière de gestion de la performance et d'organisation des carrières. Le HCR a déjà mis en oeuvre un processus d'évaluation fondé sur la compétence, appréciant le personnel sur la base de la performance en regard d'objectifs établis. On admet toutefois, et les Actions 1, 2 et 3 le confirment, que l'Organisation a besoin d'évaluer les aptitudes et les compétences de son personnel et les mettre en adéquation avec les profils requis. Cela peut faire partie d'un exercice régulier et d'un processus de planification des ressources humaines. Les activités visant à perfectionner le personnel, telles que les programmes d'apprentissage couronnés de succès, peuvent alors donner lieu à des profils de personnel et faciliter le processus de planification de carrière.

7. Un projet en cours de mise en oeuvre, parrainé par le Fonds spécial danois a pour but de mettre en place des services d'appui à la carrière où la planification des carrières et le suivi sont les principaux domaines étudiés. Le HCR doit se concentrer sur la collation des conclusions des consultants, les profils généraux et le processus d'affectations pour parvenir à une évolution cohérente et prévisible des carrières du personnel au sein de l'Organisation.

8. Les changements induits par la mise en oeuvre de l'Action 2 nécessitent une réponse plus ferme et mieux ciblée dans le domaine du perfectionnement du personnel. Les programmes d'apprentissage susmentionnés devront être renforcés pour améliorer les compétences fonctionnelles et administratives du personnel. Des possibilités de formation destinées à ceux qui pourraient avoir besoin de chercher du travail en dehors de l'Organisation pourraient également devoir être renforcées. Un appui doit être accordé aux initiatives de formation sur le terrain pour que des possibilités d'apprentissage soient généralisées à l'ensemble du personnel. Le

perfectionnement du personnel est un investissement concret en matière de ressources humaines et envoie un message clair que l'Organisation se préoccupe de son personnel. Il est également parfaitement judicieux d'améliorer les compétences du personnel lorsque les ressources sont limitées.

9. La stratégie en matière de ressources humaines ne serait pas complète sans une réflexion sur la politique en matière de roulement. Il est généralement admis que la politique ne répond actuellement pas aux besoins de l'Organisation ou du personnel. Un Groupe de travail sur le roulement étudie actuellement cette question afin de faire des propositions pour l'améliorer et l'adapter aux réalités du HCR aujourd'hui, tant au plan des exigences opérationnelles que des besoins du personnel. Les politiques de plusieurs organisations sœurs sont examinées et une enquête sur le roulement est actuellement conduite auprès de l'ensemble du personnel. Les résultats du Groupe de travail sont attendus pour la mi-année. Cette étude est étroitement liée à l'étude des consultants sur le "Travail : questions de vie", mandatée par le Fonds fiduciaire pour les consultants canadiens en gestion. Les résultats de cette étude, attendus pour la fin mai, devront être examinés en relation avec le Rapport du Groupe de travail sur le roulement afin de disposer d'un aperçu global sur lequel les décisions en matière de politique générale pourront se fonder.

10. La sécurité et le bien-être du personnel constituent toujours une préoccupation cruciale pour le HCR. A cet égard, l'Action 2 a confirmé les recommandations d'un rapport antérieur sur le sujet visant à renforcer les ressources de la Section pour la sécurité du personnel et l'Unité pour le bien-être du personnel. Un personnel additionnel sera dépêché dans divers lieux sur le terrain, essentiellement en Afrique, pour appuyer le personnel travaillant sur le terrain, y compris six conseillers supplémentaires pour la sécurité et deux administrateurs chargés du bien-être du personnel.

IV. CONCLUSION

11. Ce document recense l'état actuel de certaines des préoccupations prioritaires seulement dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Il est vrai que la nécessité d'élaborer des solutions appropriées aux défis posés par l'Action 2 a constitué une priorité en 2001 et que les activités stratégiques à long terme ont été temporairement mises de côté. Toutefois, un suivi global sur le large éventail de questions couvertes par le document *State of UNHCR's Staff* est prévu.