



*Promoting good practice
in the management and
support of aid personnel*

Pour garantir la stabilité avec le personnel à long terme

Médecins Sans Frontières France a lancé un programme de trois ans de planification stratégique en matière de ressources humaines afin de mieux retenir son personnel, d'accroître le nombre de postes pour les expatriés en première mission et de reconnaître le potentiel du personnel national.

Pour commencer le processus de changement, la division des membres du personnel en "expatriés", "du siège" ou "national", qui décourageait l'intégration, sera remplacée par deux nouvelles catégories basées sur l'engagement pris vis-à-vis de MSF France - court terme ou moyen et long terme - système qui regroupera la plupart des expatriés dans la première catégorie et les coordinateurs sur le terrain, le personnel national et le personnel du siège dans la seconde. L'organisation a beau se spécialiser dans les interventions à court terme, elle tient tout de même à relever le défi de la planification à long terme, comme l'a dit sa directrice des ressources humaines, Amanda Harvey, lors du séminaire de l'Emergency Personnel Network qui s'est tenu à Évian. Elle a ajouté : "Les personnes constituent le pilier de l'organisation, et il est essentiel d'investir en elles pour l'avenir".

Fondée en 1971, MSF France compte sur environ 440 expatriés et 2.000 membres du personnel national pour mettre en œuvre des programmes médicaux de par le monde, dont presque deux tiers dans des pays en conflit ou sortant d'un conflit. Ces programmes cherchent à satisfaire les besoins urgents, de sorte qu'à l'heure actuelle l'organisation est présente dans 39 pays ; elle a ouvert 31 nouveaux programmes et en a fermé 34 en 2002.

Contrairement à d'autres organisations, MSF France n'a pas éprouvé de difficultés particulières à attirer des membres du personnel qualifiés pour travailler dans le cadre de missions à court terme. Le fait de consacrer des efforts considérables à la création de missions à court terme de qualité a pour effet d'attirer plus de membres du personnel compétents et de les encourager à revenir et à rester plus longtemps. Les changements de personnel à court terme sont assez fréquents, mais l'agence s'en satisfait car cela a pour effet de maintenir un échange dynamique d'idées et de pratiques. Cependant, on assiste également à des changements fréquents dans les postes à long terme de gestion et de coordination sur le terrain, ainsi qu'à la baisse du nombre d'expatriés postulant pour ces postes, qui sont essentiels pour la stabilité des opérations internationales de MSF France et dans lesquels réside la principale mémoire institutionnelle de l'organisation.

MSF pense que c'est avec les membres du personnel à long terme que l'approche stratégique de la planification des ressources humaines à plus long terme entraînera le plus d'avantages. En plus d'assurer une qualité de mission toujours bonne, l'organisation introduira des systèmes de base pour l'information des responsables afin de saisir - parallèlement aux évaluations - des informations sur les domaines de compétence, l'expérience et l'histoire. Le personnel national à long terme apportera ses points de vue "locaux" uniques.

Cette stratégie, qui fait intervenir non seulement l'équipe des ressources humaines mais aussi le personnel du siège et du terrain, serait ambitieuse pour n'importe quelle organisation. MSF France reconnaît qu'il

ne sera pas possible de parvenir du jour au lendemain à mener une planification à long terme efficace tout en se focalisant sur le court terme et l'urgence. Pour prouver son engagement, le président du Conseil d'administration de MSF France a adopté ce travail comme le principal objectif pour l'année à venir en matière de gestion.

Une organisation qui mise sur la croissance avec la planification des ressources humaines

La planification des ressources humaines est un aspect qui revêt une importance vitale pour Concern Worldwide, organisation qui a connu une croissance considérable au cours des quelques dernières années ; elle a en effet étendu sa présence à 29 pays, par rapport à 14 en 1998, et le nombre des membres de son personnel expatrié a augmenté de 33% depuis février 2003, moment où ses opérations ont débuté au Malawi, au Niger, au Pakistan, en Zambie et au Zimbabwe.

La locomotive qui étaye cette concentration sur la planification des ressources humaines est le plan stratégique 2002-2004 de Concern, qui stipule que l'organisation doit s'efforcer de devenir un employeur de choix, de faire en sorte que son personnel existant se sente stimulé et satisfait, et d'offrir une culture centrée sur la qualité dans tous les aspects de son travail.

Concern s'engage à :

Faire augmenter les contributions du public, les revenus provenant des bailleurs de fonds et le nombre de pays dans lesquels elle travaille.

Développer et inclure de nouvelles approches de programme.

Se concentrer sur des domaines de compétence spécifiques, comme par exemple la sécurité des moyens d'existence, la santé, l'éducation primaire, le VIH/sida et la réaction en cas d'urgence.

Améliorer le suivi et l'évaluation.

Incorporer les questions de "genre" et l'égalité dans les opérations quotidiennes.

Mettre en place des structures de gouvernance qui soient conformes aux meilleures pratiques des sociétés et qui facilitent la réalisation des objectifs du plan.

"Étant donné que les membres du personnel constituent la ressource la plus importante de Concern, l'objectif clé de celle-ci est de les recruter, de les retenir et de les développer, et de promouvoir le génie de l'organisation avec eux au travers de politiques générales appropriées en matière de ressources humaines, conformément au Code de bonne pratique de People In Aid, de manière à ce que Concern puisse mener à bien sa mission le plus efficacement possible".

La planification des ressources humaines devrait anticiper les conséquences des stratégies organisationnelles et prendre en compte les forces commerciales, politiques et technologiques, leurs effets sur les individus et leur contribution à l'organisation. L'approche de recrutement de Concern vise à embaucher les meilleures personnes possibles dans des délais raisonnables. Une mesure initiale clé a été la restructuration de l'équipe des ressources humaines à l'étranger pour effectuer un travail plus stratégique sur le recrutement à l'étranger et sur le soutien apporté par le service des ressources humaines au personnel sur le terrain.

Parmi les prochaines mesures figureront :

Une stratégie de recrutement plus proactive dans le cadre de laquelle le service des ressources humaines, travaillant aux côtés des responsables, identifiera les besoins potentiels beaucoup plus tôt.

Améliorer la connaissance du potentiel et des désirs des membres du personnel existants en révisant et en mettant à jour le système d'évaluation des performances.

Cibler certaines universités et d'autres organisations pour qu'elles développent des relations stratégiques qui fourniront une voie potentielle d'"approvisionnement" en candidats dans ses domaines de compétence essentiels.

Formaliser le système de stages.

Étant donné que 4% des traitements et salaires ont été assignés à la formation, l'apprentissage est devenu

un élément important à l'ordre du jour de Concern ; les recherches effectuées sur ce sujet ont indiqué qu'il s'agit de l'un des leviers clés qui peuvent favoriser l'innovation, la réactivité et les performances. La formation n'aide pas seulement les membres du personnel très efficaces à effectuer un travail de qualité pour arriver au but final d'aider les populations à apporter des améliorations importantes et durables à leur vie, mais elle est en outre appréciée par le personnel, qui considère qu'elle montre que l'organisation a pris des engagements en leur faveur.

Pour mieux aligner la formation sur ses objectifs stratégiques et sur le développement du personnel, Concern a préparé une politique générale et un document de procédures en matière de formation et de développement et recruté un spécialiste de la formation et du développement pour qu'il élabore des plans de formation avec les responsables hiérarchiques.

La responsabilité du développement du personnel incombe à tout le monde : l'organisation, ses responsables et les membres du personnel eux-mêmes. Au vu de son rôle dans le développement du personnel, Concern a revu son système d'évaluation des performances et a introduit un processus qui incorpore complètement les opinions et les buts des employés.

La rétention du personnel dépend de plusieurs facteurs. Les membres du personnel doivent être gérés de façons qu'ils perçoivent comme justes et transparentes, se sentir appréciés au sein d'une organisation au travail de laquelle ils peuvent contribuer, avoir une carrière au sein de l'organisation et recevoir une rémunération juste.

Le document de Politique générale mondiale de Concern Worldwide en matière de ressources humaines a été mis à jour et augmenté de manière à donner des lignes directrices claires et complètes sur toutes les politiques générales relatives aux ressources humaines et à contribuer à assurer une gestion plus cohérente et transparente des questions relatives aux ressources humaines. Les outils de suivi et d'évaluation permettront de veiller à la mise en œuvre efficace des politiques générales.

Pour nourrir le talent "du pays", la bonne planification de la succession suppose l'augmentation du réservoir de talent dans lequel les responsables moyens et supérieurs sont choisis, et les systèmes d'évaluation, de promotion et de rémunération de Concern viendront récompenser l'esprit d'initiative et l'imagination.

Collaboration de Barbara Gilroy, Directrice des ressources humaines, Concern Worldwide.

Risques juridiques pour les organismes humanitaires

Deux procès récents ayant fait date ont montré que la responsabilité des employeurs concernant le personnel international et national va plus loin qu'on aurait pu le croire, ce qui met en relief les risques potentiels pour les organismes humanitaires.

En juin, les familles respectives de trois ingénieurs en télécommunications kidnappés et tués en Tchétchénie en 1998 ont gagné un procès devant la cour suprême pour obtenir compensation. Les familles avaient utilisé l'argument que l'employeur des ingénieurs, Granger Telecom, s'était montré négligent en les envoyant dans une zone en guerre et qu'il n'avait pas mis en place des mesures de préparation ou de sécurité adéquates.

Dans le cadre de ce que l'un des avocats a décrit comme "une décision capitale sur le plan de l'élargissement de la compétence des tribunaux du travail", une cour d'appel du travail a décidé en mars qu'un consultant en matière de sécurité qui travaillait dans l'Île Ascension, dans le Pacifique sud, avait le droit d'intenter un procès pour licenciement abusif à son employeur basé au Royaume-Uni, alors qu'il vivait, travaillait et était géré à l'étranger. .

Mais il y a d'autres cas qui montrent que les employeurs peuvent se protéger en cas de litige. En février 2003, la cour suprême a rejeté l'action intentée par des Gurkhas britanniques qui affirmaient que le ministère de la Défense avait bafoué leurs droits de l'homme et leur avait illégalement refusé une rémunération et des conditions égales à cause de leur race et de leur nationalité. La cour a rejeté sept cas qui ont fait jurisprudence, décidant qu'il était légal de procéder à des arrangements différents concernant les retraites pour des citoyens népalais qui prendront leur retraite au Népal.

En 2001, la société pétrolière United Texas Petroleum s'est défendue avec succès contre l'accusation de négligence portée par les familles respectives de quatre de ses employés, assassinés à Karachi en 1997. Bien que UTP ait versé des dommages-intérêts, les familles ont intenté un procès civil demandant 90 millions de dollars de dommages-intérêts. UTP a réussi à montrer qu'elle avait mis en place une formation et des processus d'audit en matière de sécurité et qu'elle n'était donc pas civilement responsable.

Le directeur général de People In Aid, Jonathan Potter, a dit : "Bien que ces trois procès aient eu lieu dans le secteur commercial, il est bien évident qu'ils ont des conséquences pour les agences qui emploient du personnel à l'étranger et des membres du personnel national. Nous vivons dans une société de plus en plus litigieuse, et ce n'est qu'une question de temps avant que nous n'entendions parler d'autres cas de ce genre dans le secteur humanitaire.

"Nous devons être mieux préparés à réagir en mettant en place de bonnes politiques générales et procédures. Le Code de People In Aid lui-même est un outil utile de gestion des risques au sein des organisations."

Comment votre organisation se protège-t-elle des procès potentiels intentés par ses employés ou leur famille ? Faites-en donc part à People In Aid.