

**Zeitschrift:** Rapport d'activité / Comité International de la Croix-Rouge

**Herausgeber:** Comité International de la Croix-Rouge

**Band:** - (1998)

**Rubrik:** Ressources humaines

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 05.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# RESSOURCES HUMAINES

Pour l'institution, il est de plus en plus important de pouvoir disposer d'un personnel compétent dans les plus brefs délais. Ce défi, qui relève presque de la gageure dans des situations d'urgence aiguë, ne peut être relevé que grâce à l'effort concerté de toutes les fonctions des ressources humaines : recrutement, formation, planification, développement et mobilité professionnelle. C'est pour assurer une meilleure coordination et une plus grande cohérence des efforts de ces différentes fonctions que de nouveaux outils ont été élaborés.

Un *référentiel des compétences* essentielles pour réaliser la mission des différents métiers de l'humanitaire a été produit : il servira de base au développement des collaborateurs. En début de carrière, il permet de mieux identifier les aptitudes recherchées auprès des candidats qui se présentent au CICR. Par ailleurs, la claire définition des compétences de chaque collaborateur facilitera la réorientation professionnelle de celles et ceux qui quittent le CICR.

Un nouveau *système de gestion de l'information* de la Division des ressources humaines permet de suivre l'extrême mobilité du personnel sur le terrain, en assurant une vue d'ensemble du personnel et en garantissant une gestion individuelle précise et à jour.

## Formation

La formation du personnel sur le terrain, qui avait débuté en 1997, s'est poursuivie en 1998. Sept cours d'intégration ont eu lieu au siège et huit sur le terrain, dont trois étaient organisés par l'unité régionale de formation de Nairobi, deux par celle de Colombo et deux par celle de Sarajevo ; un cours similaire, mis sur pied par le siège, s'est tenu à Tbilissi.

En outre, le CICR a fourni les intervenants pour 20 cours de base organisés conjointement avec le Secrétariat de la Fédération et les Sociétés nationales participantes. La coopération avec le Mouvement, et surtout avec la Fédération, s'est développée avec l'organisation d'un cours d'intégration commun pour le personnel des deux institutions affecté au siège exclusivement. De surcroît, les relations avec les responsables de la formation se sont poursuivies, en particulier dans les institutions du système des Nations Unies, les ONG et les universités.

De même, les unités de conseils pour la réorientation professionnelle et de formation ont organisé des réunions conjointes avec un certain nombre de représentants du monde des affaires, afin de faire valoir l'expérience acquise par les collaborateurs au CICR, tant sur le plan du développement personnel que sur celui des compétences techniques.

Enfin, le projet de création d'un centre de formation du CICR près du siège de l'institution à Genève a pris forme. Ce centre devrait fonctionner avant la fin de l'an 2000.

EN 1998, LE CICR A DISPOSÉ  
EN MOYENNE DE :

- ◆ 1 106 expatriés, dont 201 mis à disposition par des Sociétés nationales ;
- ◆ 6 481 employés recrutés localement sous contrat CICR ;
- ◆ 620 collaborateurs au siège et 8 mis à disposition par des Sociétés nationales.

## Gestion des employés nationaux

Le CICR s'emploie à valoriser les employés de délégation et pour ce faire, il inclut la gestion des employés nationaux dans la politique globale des ressources humaines de l'institution. L'unité en charge de cette gestion a été renforcée et fait désormais partie intégrante de la Division des ressources humaines.

Valoriser les employés de délégation ? Cela signifie en clair que des employés nationaux peuvent, en fonction de leurs compétences et de leurs intérêts, exercer certaines des fonctions qui étaient jusqu'à présent exercées par des expatriés du CICR et des Sociétés nationales, et ce, aussi bien dans leur pays que dans d'autres délégations. Ces collaborateurs nationaux représentent en effet un énorme réservoir de compétences : motivés, ils possèdent une sensibilité locale que l'expatrié ne développe qu'après plusieurs années d'expérience, et ils contribuent de manière déterminante au dynamisme des délégations.

Pour arriver à cette valorisation, deux principes de gestion importants ont été retenus :

- ♦ chaque délégation définit la politique de valorisation/responsabilisation qu'elle peut mettre en vigueur sur la base du potentiel de ses employés, et de son contexte politique et socioculturel ;
- ♦ les employés de délégation qui occupent des fonctions dont le niveau de responsabilités est traditionnellement celui d'un expatrié sont dorénavant inscrits dans le dispositif général des ressources humaines et bénéficient des droits et obligations inhérents à leur fonction (droit à l'information, participation aux réunions, établissement des rapports, etc.)

## La santé des collaborateurs

Deux évaluations ont été effectuées en 1998 concernant les problèmes de santé rencontrés parmi le personnel expatrié du CICR sur le terrain. La première a porté sur le programme de gestion du stress du CICR<sup>1</sup>, et la seconde sur la prophylaxie et le traitement de la malaria chez les collaborateurs rentrant d'Afrique.

## L'année en chiffres

En 1998, le CICR a recruté 192 nouveaux collaborateurs, dont 180 pour le terrain (60 délégués, 14 administrateurs, 11 secrétaires, 20 interprètes, 36 spécialistes médicaux et paramédicaux, etc). Par ailleurs, les Sociétés nationales de 21 pays ont continué d'apporter un soutien considérable à l'action du CICR en mettant du personnel à disposition. Ainsi, pas moins de 476 personnes ont effectué des missions de courte ou de longue durée pour le CICR, ce qui a représenté en moyenne 209 sur l'année.

<sup>1</sup> Voir le *Rapport d'activité 1994* du CICR, pp. 294-295, et le *Rapport d'activité 1996*, pp. 315-316.

<sup>2</sup> Voir p. 370.

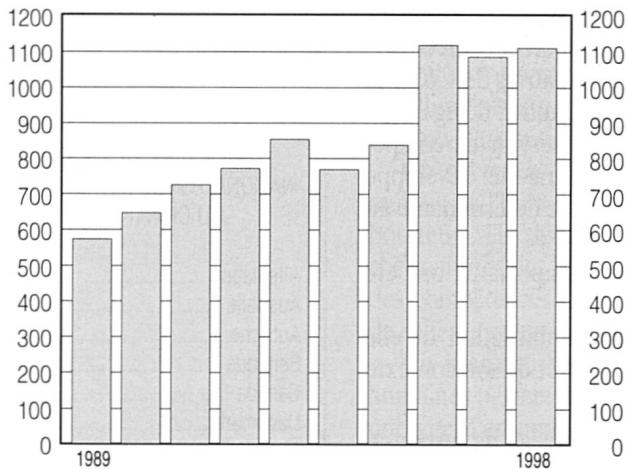
### PERSONNEL DES SOCIÉTÉS NATIONALES MIS À LA DISPOSITION DU CICR (PAR PAYS)

Allemagne .....	57
Australie .....	23
Autriche .....	10
Belgique .....	23
Canada .....	59
Danemark .....	23
États-Unis .....	4
Finlande .....	27
France .....	22
Grèce .....	5
Irlande .....	9
Islande .....	12
Italie .....	4
Japon .....	12
Norvège .....	29
Nouvelle-Zélande .....	9
Pays-Bas .....	46
Portugal .....	1
Royaume-Uni .....	65
Suède .....	16
Suisse .....	21
TOTAL .....	476

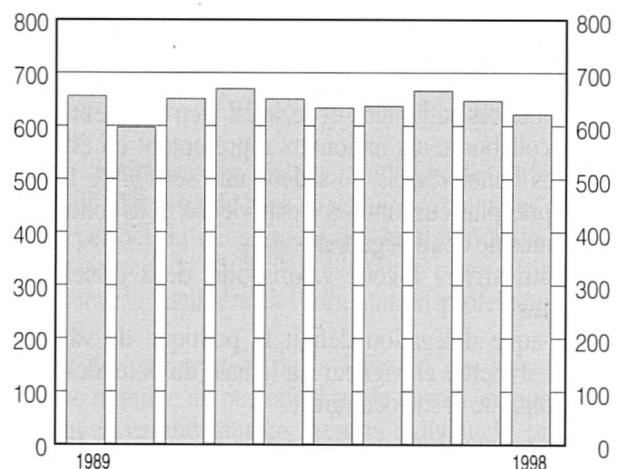
N.B. Ces chiffres correspondent au nombre de personnes et non au nombre de postes. La répartition des secteurs d'activité est la suivante : santé : 45 %, secours : 19 %, divers : 23 % et projets délégués : 13%<sup>2</sup>.

## Évolution des effectifs 1989 - 1998

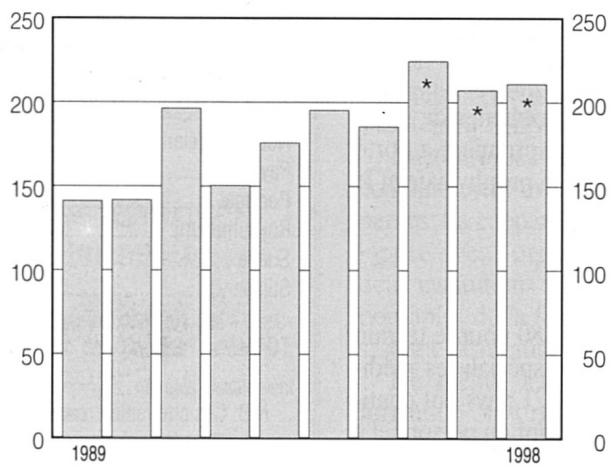
PERSONNEL EXPATRIÉ SUR LE TERRAIN



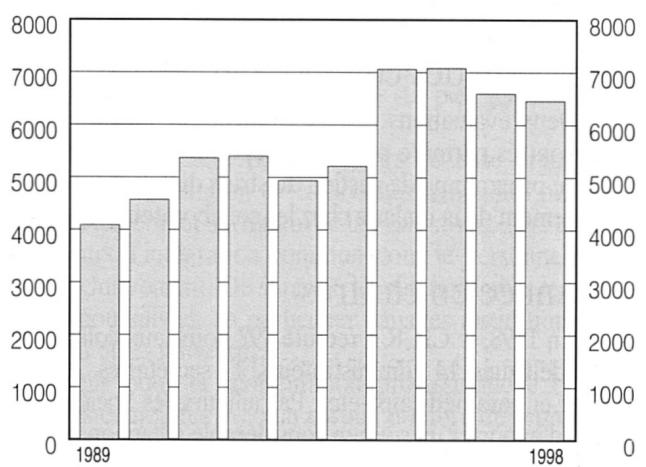
PERSONNEL AU SIÈGE



PERSONNEL MIS À DISPOSITION PAR DES SOCIÉTÉS NATIONALES



PERSONNEL RECRUTÉ SUR LE TERRAIN



\* y compris 12, 13 et 8 postes au siège, pour 1996, 1997 et 1998, respectivement.