
**Comité exécutif du
Programme du Haut-Commissaire**

Distr. : restreinte
22 août 2024

Original : anglais et français

**Comité permanent
Quatre-vingt-onzième réunion**

Ressources humaines, y compris le bien-être du personnel

Résumé

Le présent document met en lumière les évolutions intervenues dans le domaine des ressources humaines et du bien-être du personnel au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés depuis la dernière mise à jour présentée au Comité permanent en septembre 2023 (EC/73/SC/CRP.20). Il rend compte du soutien fourni au personnel pendant le processus de réalignement et présente les progrès accomplis dans le cadre de la transformation vers une fonction des ressources humaines plus efficace, plus centrée sur les personnes et plus moderne au HCR.

I. Introduction

1. Pour répondre efficacement aux défis du déplacement mondial, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) s'appuie sur un personnel diversifié, talentueux et hautement performant déployé de manière flexible et en temps opportun, et qui bénéficie du soutien solide de l'Organisation. Cependant, le nombre sans précédent de personnes déplacées et apatrides, allié à des difficultés de financement, ont posé d'importants problèmes au HCR l'année dernière. Mettant l'accent sur les partenariats et partant du principe qu'un personnel bien soutenu est plus à même de s'occuper des autres, le HCR s'est employé à faire vivre une expérience positive aux collaborateurs, en particulier dans les périodes de transition. La Division des ressources humaines a contribué à promouvoir les changements au sein du HCR et du système plus large des Nations Unies par une gestion stratégique du personnel ; le développement des talents ; l'apport d'un soutien à la santé et au bien-être ; le recours à des technologies innovantes ; et la simplification des processus. Ce rapport expose les changements qui vont permettre au HCR de mieux protéger et assister les personnes déplacées et apatrides.

II. Le personnel

2. Au 30 juin 2024, l'effectif total du HCR s'élevait à près de 19 800 collègues, dont 15 400 fonctionnaires et 4400 membres du personnel associé, travaillant dans 136 pays et territoires, avec des bureaux dans 588 localités. Le HCR a pour objectif de parvenir à l'égalité entre les sexes et le personnel actuel est composé de 45,6 % de femmes et de 53,4 % d'hommes. Les collègues déployés à l'échelle internationale comprennent 49,3 % de femmes et 50 % d'hommes. Le HCR a atteint la parité des sexes aux niveaux P2, P3, P5 et D2 et les efforts se poursuivent aux niveaux P4 et D1.

3. Le personnel du HCR vient principalement d'Europe (20 %), suivie par la région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs (18,3 %), la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (16 %), les Amériques (15,3 %), l'Asie et le Pacifique (14,7 %), l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale (9,7 %) et l'Afrique australe (4 %), soit 166 nationalités en tout.

4. La présence opérationnelle du HCR en Afrique subsaharienne était de 33,4 % (18,7 % dans la région de l'Afrique de l'Est, de la Corne de l'Afrique et des Grands Lacs, 9,7 % en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale et 5 % en Afrique australe), suivie par 17,3 % au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, 14,4 % dans les Amériques, 13,6 en Asie et dans le Pacifique et 12 % en Europe. Quelque 91 % des collègues étaient en poste hors des trois sièges du HCR (Budapest, Copenhague et Genève) et 37 % travaillaient dans des lieux d'affectation difficiles.

III. Changement au sein du personnel et mesures de soutien

5. Les changements au sein du personnel sont un aspect récurrent du travail humanitaire, qui doit faire face à des crises urgentes. Le processus de réalignement, y compris les réductions de personnel entamées en 2023, a eu de profondes répercussions au HCR. Pour aider les collègues touchés par la suppression de 10 % des postes, la Division des ressources humaines a offert diverses mesures de soutien, notamment en matière d'orientation professionnelle, de recherche d'emploi et de transition vers une autre carrière. En outre, des conseillers du personnel et des actions de soutien par les pairs ont également fourni une assistance personnalisée. La suppression de postes a aussi eu des conséquences importantes sur le personnel, qui a dû se regrouper, revoir les priorités et assurer la continuité des opérations.

6. Les responsables ont reçu une assistance spécifique, dont un guide des ressources humaines sur les changements au sein du personnel, ainsi que des sessions d'information et d'encadrement pour les aider à faire face aux complexités liées aux réductions de personnel tout en atteignant les objectifs stratégiques de l'Organisation.

7. Le soutien aux membres du personnel a été assuré en collaboration avec les opérations de pays et les équipes des ressources humaines, dirigées par les principaux partenaires régionaux en ressources humaines et les Conseillers principaux en talents basés dans chacun des Bureaux régionaux. Afin de maintenir un engagement solide, transparent et efficace aux côtés du personnel, des réunions régulières ont été organisées avec le Conseil mondial du personnel, axées sur la promotion de la collaboration et la résolution des problèmes. De multiples canaux de communication internes ont été utilisés pour toucher un large public et s'assurer que les collègues soient bien informés et soutenus.

8. Afin d'atténuer encore l'impact des changements sur le personnel et de tirer parti de la richesse des talents internes de l'Organisation, le HCR a temporairement gelé tout recrutement externe en décembre 2023. Seuls les candidats internes et ceux ayant déjà travaillé pour le HCR, y compris les administrateurs auxiliaires et les Volontaires des Nations Unies, ont été pris en compte pour les nominations et les affectations régulières, la priorité étant donnée aux fonctionnaires en attente d'affectation. Pendant la période étudiée, quelque 280 collègues remplissant les conditions requises ont choisi de participer à un programme de départ volontaire.

IV. Personnes, partenariats et technologie

9. La fonction des ressources humaines au HCR a été transformée depuis 2019, afin de devenir plus moderne et plus axée sur les personnes, en mettant l'accent sur l'efficacité opérationnelle et les partenariats, et en adoptant des technologies visant à simplifier les tâches relatives aux ressources humaines, conformément aux réformes plus larges du HCR. Pendant la mise en œuvre du processus de réalignement, la Division des ressources humaines a continué à fournir un soutien spécifique dans le cadre essentiel constitué par les personnes, les partenariats et la technologie.

A. Les personnes

10. Attirer, développer et conserver des talents divers en faisant en sorte que les collègues vivent une expérience positive, rendue possible par une bonne gestion des personnes, est resté une priorité pour le HCR. L'Organisation a intensifié l'accent mis sur la gestion des risques en renforçant la vérification des antécédents des candidats, en coopération avec le Bureau du Conseiller principal pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels, et le harcèlement sexuel, les Partenaires régionaux des ressources humaines et les opérations de pays. Plus de 10 000 contrôles des autorisations liées à l'intégrité ont été réalisés pour divers postes. Pour lutter contre les inconduites sexuelles et réduire le risque de recruter de possibles auteurs de conduites sexuellement répréhensibles préalablement recrutés par des organisations non gouvernementales, le Dispositif de divulgation des inconduites (*Misconduct Disclosure Scheme*) a été déployé dans de nombreuses opérations de pays à titre de programme pilote, en complément de la base de données de filtrage « ClearCheck » des Nations Unies, plateforme en ligne hautement sécurisée. « ClearCheck », qui est opérationnelle depuis 2018, permet l'échange d'informations entre les entités des Nations Unies sur les personnes ayant fait l'objet d'allégations avérées d'exploitation et d'abus sexuels, et de harcèlement sexuel en vue de prévenir leur réemploi au sein du système des Nations Unies.

11. Le HCR a poursuivi sa démarche de mobilisation des talents et de visibilité dans ses actions de recrutement, tout en tenant compte des contraintes actuelles liées au recrutement externe. Un programme de sensibilisation par webinaire a attiré plus de 26 000 personnes tout au long de l'année et le HCR a été représenté dans 20 salons de l'emploi ciblant des régions et des publics spécifiques. En novembre 2023, le HCR a reçu le *Career Development Roundtable Award* en reconnaissance d'initiatives innovantes, comme la modalité *réfugiés des Volontaires des Nations Unies*, une initiative phare du HCR et du programme des Volontaires des Nations Unies. Le HCR joue un rôle pionnier dans l'engagement significatif des réfugiés, et l'initiative des Volontaires des Nations Unies pour les réfugiés, qui a débuté en 2018, permet aux réfugiés et aux demandeurs d'asile d'utiliser leurs compétences dans leur pays d'accueil, tout en renforçant leur résilience. En 2024, un

total de 100 volontaires réfugiés avaient été déployés dans le cadre de cette modalité. D'après les enquêtes menées par *Impactpool*, la plateforme mondiale sur les carrières, le HCR est actuellement considéré comme l'employeur le plus désiré parmi ses adhérents.

12. Le HCR a continué à faire une priorité de la gestion des personnes afin de promouvoir un environnement dans lequel les collègues s'épanouissent et s'emploient à atteindre des résultats. Les responsables ont bénéficié d'un soutien par une extension des programmes de coaching et de mentorat des cadres, conçus de manière à ce qu'ils développent les compétences essentielles à un stade précoce de leur carrière. Le programme pilote des Conseillers régionaux pour les talents, qui comprend aussi un programme de mobilisation des talents pour les collègues recrutés au plan national, s'est avéré un succès et a fortement amélioré la gestion des talents dans les régions.

13. Reconnaissant les interdépendances entre la productivité, la performance et la santé sur le lieu de travail, le HCR a lancé sa nouvelle stratégie sur la santé mentale et le bien-être psychosocial sur le lieu de travail à l'occasion de la Journée mondiale de la santé mentale, le 10 octobre 2023. La stratégie regroupe les différentes actions menées pour préserver et améliorer la santé mentale et le bien-être psychosocial des collègues au HCR, et est conforme à la stratégie de santé mentale et de bien-être du système des Nations Unies. Dans le cadre d'une approche intégrée et à plus long terme, un forum spécifique a été créé avec la participation d'un large éventail de parties prenantes dans toute l'Organisation, y compris les équipes psychosociales, dont le travail a des répercussions directes ou indirectes sur la santé mentale et le bien-être du personnel. Environ 3500 collègues de 120 opérations-pays ont bénéficié d'interventions individuelles, et plus de 21 000 ont participé à des manifestations de soutien de groupe. Début octobre 2023, *Wellbeing@UNHCR*, événement en ligne unique, a connecté des milliers de collègues du monde entier par des sessions animées par des intervenants internes et externes, dans différents fuseaux horaires et différentes langues. Cet événement a mis l'accent sur les sujets tels que le bien-être sur le lieu de travail, le *burnout*, les pratiques d'autoprise en charge et le travail en équipe efficace.

14. Le HCR a continué à s'employer à créer un lieu de travail sûr et sain par une approche préventive de la gestion des risques, conformément à la politique 2021 sur la santé et la sécurité au travail. En juin 2024, plus de 300 points focaux pour la santé et la sécurité au travail ont été déployés, fournissant un soutien aux collègues dans le monde entier. Plus de 1200 collègues ont reçu une formation sur l'identification des dangers internes et l'évaluation des risques, ce qui améliorera la transparence en matière de signalement et de gestion des incidents au HCR. En outre, des comités sur la santé et la sécurité au travail ont été créés dans toutes les régions fin 2023. L'accès aux soins de santé essentiels sur le terrain a continué à faire l'objet d'un suivi, pour assurer un soutien en matière de santé aux membres du personnel, y compris l'évacuation médicale.

15. Soulignant la riche diversité existant en son sein, le HCR a poursuivi ses efforts visant à construire une organisation inclusive, respectueuse et équitable, à l'égard de laquelle tous les collègues ressentent un sentiment d'appartenance. À la suite d'un processus consultatif mené à l'échelle de toute l'Organisation en avril 2024, le HCR a lancé son premier [cadre stratégique pour la diversité, l'équité et l'inclusion](#) pour la période de 2024 à 2026. Ce cadre vise quatre domaines principaux : culture et appartenance ; renforcement des capacités ; recrutement, maintien et progression ; et mesures de responsabilisation. Un groupe consultatif sur l'inclusion et la diversité a été créée au cours du second semestre 2023, composé de hauts responsables du HCR, de représentants du Conseil mondial du personnel et de groupes ressources de collègues. Le groupe consultatif fait des recommandations en vue du cadre stratégique pour la diversité, l'équité et l'inclusion et veille à ce que les objectifs ne soient pas seulement définis mais aussi atteints.

B. Les partenariats

16. La Division des ressources humaines a mis l'accent sur la collaboration et les approches axées sur les personnes afin de renforcer l'efficacité de l'Organisation et l'engagement stratégique envers les opérations de pays du HCR. Parallèlement, la

collaboration avec d'autres divisions et entités, ainsi que les actions interorganisations, ont renforcé la fourniture de services. Insistant sur une approche privilégiant le terrain et un état d'esprit de partenariat, la Division des ressources humaines a accru les interactions par la série des Dialogues stratégiques sur les ressources humaines, plateforme dynamique d'échange d'informations avec la communauté des ressources humaines de l'Organisation, et par des réunions mensuelles avec les Partenaires régionaux des ressources humaines.

17. À la suite de contributions importantes reçues de toute l'Organisation, le Manuel de gestion du personnel du HCR (*Workforce Planning Handbook*) a été publié en juillet 2023. Le manuel aide les responsables, les ressources humaines et autres parties prenantes dans le processus de planification et a pour but d'améliorer la manière dont le HCR harmonise les résultats et les effectifs avec les objectifs stratégiques de l'Organisation.

18. Pour mener un processus de recrutement efficace, le HCR a activement soutenu la mobilité du personnel et a mis à profit des détachements de personnel par les gouvernements, ainsi que le programme des administrateurs auxiliaires. Ce programme est resté un mécanisme extrêmement précieux permettant à l'Organisation d'avoir accès à de jeunes administrateurs talentueux, tout en donnant à des candidats externes l'occasion d'acquérir une expérience du système des Nations Unies. En juin 2024, 61 administrateurs auxiliaires parrainés par des États membres et originaires de 18 pays travaillaient pour le HCR. Afin d'augmenter les possibilités de carrière à long terme, un programme de développement a été instauré en 2023 permettant aux administrateurs auxiliaires de participer aux opérations du terrain. Ce programme vise à élargir les connaissances des administrateurs auxiliaires, à renforcer leurs compétences et à favoriser le travail en réseau afin qu'ils deviennent des leaders efficaces dans le domaine humanitaire. Le HCR a aussi beaucoup profité du Programme des Volontaires des Nations Unies, et en juin 2024, en employait 634.

19. Les partenariats externes visant à assurer une bonne gestion des personnes et une mobilisation du personnel se sont poursuivis avec McKinsey & Co. sur la *Connected Leadership Academy*, la Fondation des Nations Unies sur *Peace on Purpose*, et Lululemon pour *Wellbeing@UNHCR*. En 2023, 50 fonctionnaires de sexe féminin ont participé au programme « les Femmes dans l'encadrement » (*Women in Management*) à l'Institut européen d'administration des affaires (aussi connu comme INSEAD).

C. Technologie

20. Le HCR assure la direction stratégique des questions relatives aux ressources humaines dans les forums interorganisations et continue à coprésider le Réseau des ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination du système des Nations Unies. Avec cinq autres organisations, le HCR est aussi un membre fondateur du programme d'identification numérique des Nations Unies, initiative soutenue par le Comité de haut niveau sur la gestion. Cette initiative interorganisations phare vise à fournir au personnel des Nations Unies une solution d'identité numérique universelle à l'échelle de tout le système pour faciliter la mobilité, ainsi que la gestion des pensions et des prestations.

21. À la suite de la mise en œuvre, en 2022, de Workday, outil numérique de gestion des ressources humaines, le HCR a accordé une priorité à la stabilisation des processus d'affaires et à l'harmonisation avec d'autres nouveaux outils introduits par le programme de transformation institutionnelle. Lors de la transition vers le *business as usual*, la continuité au sein de l'Organisation a été assurée en collaboration avec d'autres divisions, dans le cadre du programme de transformation institutionnelle, en mettant l'accent sur l'échange de pratiques et l'interopérabilité à mesure que les systèmes évoluaient. Workday a fortement amélioré le flux de données et le processus de gestion des documents, s'intégrant à COMPASS, le système de gestion des données basé sur les résultats ; la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies ; le nouveau système de planification des ressources de l'entreprise basé sur le cloud ; la solution de gestion de la médecine du travail Cority et d'autres systèmes, rationalisant les flux de données et leur

traitement, et améliorant l'efficacité. En outre, la plateforme d'apprentissage a elle-même subi une profonde modernisation et a migré vers Workday Learning.

22. Workday a radicalement amélioré l'expérience utilisateur pour tous les collègues et permet un meilleur suivi et une meilleure gestion des données personnelles, du recrutement et des effectifs. Toutes les actions du système peuvent faire l'objet d'un audit et d'un suivi. L'amélioration de l'engagement et de la communication grâce à Workday s'est traduite par des gains d'efficacité, comme une réduction du temps moyen nécessaire pour pourvoir un poste vacant au niveau international et la résolution dans Workday de près de 20 000 dossier de gestion du personnel au cours de la période étudiée.

23. Dans le cadre du réalignement de Workday sur le système de planification des ressources de l'entreprise basé sur le cloud, un module de Workday sur les voyages officiels a été élaboré afin d'inclure les critères d'éligibilité et les règles d'approbation. Les nouveaux éléments intégrés grâce à Workday et au système de planification des ressources de l'entreprise basé sur le cloud ont améliorée l'expérience utilisateur de bout en bout par une interface simple et interactive, et une plus grande automatisation des processus, y compris ceux liés aux demandes de voyage pour réaffectation.

V. Conclusion

24. Le HCR continue à développer sa fonction des ressources humaines, en introduisant des outils technologiques et en améliorant la manière dont l'Organisation aligne les résultats, le recrutement de talents et la gestion avec ses objectifs stratégiques. Dans un contexte de ressources limitées, le renforcement et l'optimisation des processus relatifs aux ressources humaines étaient essentiels. Malgré les difficultés liées au processus de réalignement, à la multitude de nouvelles situations d'urgence et à la pénurie de financement humanitaire, le HCR a réussi à s'adapter à l'évolution de ses besoins, et a renforcé son efficacité opérationnelle afin de promouvoir un environnement de travail dans lequel les collègues peuvent s'épanouir et aider les plus vulnérables.
