

**Comité exécutif du Programme  
du Haut Commissaire**

Distr. : restreinte  
28 août 2012  
Français  
Original : Anglais et français

**Comité permanent  
55<sup>e</sup> réunion**

**Questions relatives aux ressources humaines, y  
compris la sécurité du personnel**

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1	2
II. Ressources humaines .....	2-20	2
A. Répondre aux exigences opérationnelles évolutives .....	3-6	2
B. Attention au personnel .....	7-10	3
C. Maintien d'effectifs professionnels et diversifiés.....	11-14	3
D. Garantir une performance de haute qualité et l'obligation de rendre des comptes .....	15-16	4
E. Se doter d'un milieu de travail empreint de respect .....	17-18	4
F. Garantir une application juste et transparente des politiques de ressources humaines .....	19-20	5
III. Sécurité du personnel.....	21-35	5
A. Appui au terrain et analyse.....	24-26	5
B. Contrôle et processus au Siège.....	27-20	6
C. Coordination et élaboration de la politique .....	31-32	6
D. Formation.....	33-35	7
E. Conclusion .....	36	7

## **I. Introduction**

1. Une année s'est écoulée depuis que le HCR a présenté un document sur les orientations stratégiques en matière de ressources humaines lors de la cinquante-deuxième réunion du Comité permanent le 2 septembre 2011, soulignant les principaux défis en la matière et esquissant les priorités pour la période biennale 2012-2013. Ce document actualise l'approche dynamique du HCR en matière de gestion des ressources humaines ainsi que les priorités actuelles relatives à la sécurité du personnel.

## **II. Ressources humaines**

2. Afin de s'assurer que l'Organisation atteigne son objectif stratégique global consistant à se doter d'effectifs motivés capables de répondre aux exigences opérationnelles et organisationnelles, une série de réformes clés en matière de gestion de ressources humaines a été adoptée depuis 2009, notamment:

- la création d'un Centre d'apprentissage global et l'élaboration d'une politique d'apprentissage unifiée ;
- la réforme de la politique générale en matière de systèmes d'affectation internationale et la création d'une Section d'appui à la gestion des carrières ;
- l'adoption d'un système d'appréciation et de gestion de la performance ;
- l'adoption des nouvelles procédures des Nations Unies en matière de contrats et d'administration de la justice ; et
- l'adoption en 2012 de la nouvelle politique générale et de procédures concernant l'affectation des agents recrutés sur place, offrant davantage de possibilités de mobilité et déléguant des pouvoirs sur le terrain en vue de la nomination d'administrateurs nationaux.

### **A. Répondre aux exigences opérationnelles évolutives**

3. Le système du HCR en matière de recrutement et d'affectation, tant au plan local qu'international, subit des réformes afin de veiller au déploiement des fonctionnaires hautement qualifiés et polyvalents dans un environnement humanitaire en mutation rapide. Ces systèmes internes au niveau de la gestion des postes et de l'affectation - y compris le mécanisme d'affectation accéléré, les affectations temporaires, le déploiement de personnel en attente d'affectation et les effectifs associés - se sont révélés suffisamment flexibles pour répondre à de multiples situations d'urgence rencontrées au cours de l'année écoulée.

4. Le HCR a continué de mettre au premier rang de ses priorités la formation à la gestion d'urgence et la constitution d'un fichier de membres du personnel prêts à être rapidement déployés au sein d'équipes de réponse d'urgence. Un nouveau modèle a été expérimenté en 2012, en vertu duquel les équipes de réponse d'urgence ont été relayées au bout de deux à trois mois par le personnel temporaire recruté pour six mois ou davantage. Au cours de cette période, le HCR a consolidé les structures administratives et affecté le personnel pour une année initiale par le biais de procédures d'affectation rapide. Entre septembre 2011 et août 2012, 132 postes ont été pourvus par ce biais dans le cadre des crises au Mali, en Somalie et au Soudan du Sud. Au cours de 2011, marqué par de nombreuses crises dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) et ailleurs, 370 fonctionnaires ont été déployés dans des opérations d'urgence. En 2012 et à ce jour, 105 fonctionnaires ont été déployés dans des situations d'urgence.

5. Le Haut Commissaire adoptera prochainement un nouveau système de recrutement international. Cela lui permettra d'améliorer ses capacités en matière de recherche de talents mais aussi d'offrir des perspectives de carrière aux agents recrutés sur place moyennant leur conversion dans la catégorie des administrateurs internationaux.

6. Le HCR a fréquemment besoin d'ajuster sa structure et sa présence, tant sur le terrain qu'au Siège sur la base de ses exigences opérationnelles. En août 2012, le Haut Commissaire a renouvelé la politique régissant le processus d'examen comparatif invoqué lorsque les agents recrutés sur place sont confrontés à la suppression de leur poste, afin de s'assurer que l'Organisation puisse retenir ceux qui ont fait la preuve de leur intégrité et de leur niveau élevé de compétences.

## **B. Devoir d'attention au personnel**

7. Il est tout particulièrement important pour l'efficacité opérationnelle du HCR de promouvoir le bien-être du personnel et de réunir les conditions propices au travail dans des lieux d'affectation isolés où le Haut Commissariat est très présent. Le HCR préconise au niveau interinstitutionnel l'amélioration harmonisée des conditions de service et supervise également les conséquences des modifications des conditions de service dans les lieux d'affectation n'acceptant pas les familles, adoptées en 2011 par l'Assemblée générale.

8. Des efforts sont en cours pour veiller à ce que le logement du personnel fourni par l'Organisation soit conforme à la nouvelle politique adoptée en février 2012, établissant un cadre d'obligation redditionnelle ainsi qu'un mécanisme de financement décentralisé.

9. En juillet 2012, le HCR a publié une étude sur les opinions des membres des familles qui ont souligné l'importance des communications par le biais des réseaux sociaux et autres médias. Cette étude a également révélé l'importance d'appuyer les familles pour les aider à tolérer le système de roulement obligatoire instauré par le HCR, particulièrement dans le contexte des affectations dans les lieux n'acceptant pas les familles.

10. Une étude est en cours en vue de moderniser le système de gestion de l'information médicale du HCR afin de mieux surveiller la santé du personnel et l'efficacité au niveau de la fourniture des services. Une évaluation indépendante est également en cours concernant les services de bien-être du personnel et le HCR offre au personnel une préparation psychologique systématique aux affectations difficiles ainsi que des séances d'écoute et de conseil à l'issue de la période d'affectation.

## **C. Maintien d'effectifs professionnels et diversifiés**

11. Il convient de noter un accès de plus en plus large à l'apprentissage, facteur clé pour l'amélioration de la performance et l'ouverture de perspectives de carrières. En 2011 le nombre d'agents participant à des initiatives d'apprentissage offertes par le HCR a plus que doublé. Outre les cours obligatoires, on recense aujourd'hui un large choix de cours et stages de différentes durées et formats, utilisant différentes technologies et méthodes, y compris les modules d'auto-apprentissage. Dans le cadre de la stratégie visant à offrir de façon rentable un apprentissage à un personnel très dispersé au plan géographique, le HCR a accru le recours aux méthodologies de télé-enseignement. Environ 26 000 inscriptions ont été prises pour différents cours en ligne, par rapport à 4 400 apprenants selon la méthode traditionnelle. La réponse des participants a été extrêmement positive. Davantage de cours font également l'objet d'évaluations approfondies au niveau de leurs résultats. Bien que les cours offerts couvrent tout l'éventail des activités multisectorielles du HCR, l'accent a été mis sur l'apprentissage lié à la protection, à la gestion des ressources et des programmes, aux situations d'urgence et à la sécurité, ainsi qu'à la collaboration interinstitutionnelles. Une initiative d'apprentissage pour les coordonnateurs de modules a été lancée et offerte à un petit nombre de collègues extérieurs au HCR.

12. En 2011, le Haut Commissaire a adopté des mesures visant à renforcer la capacité du HCR en matière de protection. Les postes de protection représentent aujourd'hui 26 pour cent des postes au HCR. Il s'agit-là d'une augmentation de deux pour cent depuis 2010 et de 7 pour cent depuis 2005. Environ la moitié de l'ensemble des postes de protection sont situés dans les lieux d'affectation D et E. Un renforcement ultérieur de la dotation en personnel de protection aura lieu plus tard dans l'année en lien avec une initiative spéciale visant à renforcer le contrôle des finances/de projets ainsi que les effectifs de programme. Le Bureau a également renforcé la capacité en ressources humaines dans les secteurs de la gestion de l'approvisionnement, de la sécurité sur le terrain, de la recherche de fonds dans le secteur privé, de la gestion de l'information et de l'appui technique.

13. Le HCR s'efforce de parvenir à l'égalité homme-femme et à assurer la diversité dans la composition de ses effectifs. Le pourcentage d'administratrices internationales est aujourd'hui de 43 pour cent par rapport à 39 pour cent en 2000. Le pourcentage de femmes au niveau P4 et de rang supérieur est passé de 25 pour cent en 2000 à 42 pour cent. Le HCR est également conscient de la nécessité d'assurer une diversité géographique à tous les niveaux et prend des mesures pour régler cette question par le biais d'une nouvelle politique de recrutement.

14. Les effectifs associés, essentiellement composés de Volontaires des Nations Unies (VNU), de consultants, de contractuels et de stagiaires, constituent un élément clé de la capacité du HCR en matière de ressources humaines ainsi qu'une source de diversité et de compétence. Une unité spécifique a été établie au sein de la Division de la gestion des ressources humaines (DHRM), basée à Budapest, afin d'améliorer la coordination des effectifs affiliés avec les VNU et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) ainsi qu'avec les divisions gérant les consultants et les partenaires standby.

#### **D. Garantir une performance de haute qualité et l'obligation de rendre des comptes**

15. L'année dernière, un gros effort a été déployé pour réviser les descriptions d'emploi afin d'indiquer clairement ce que l'on attend des titulaires au plan de l'obligation redditionnelle, des responsabilités et des pouvoirs. La DHRM prévoit d'achever cette entreprise à la fin de 2012.

16. Le système de gestion et d'appréciation de la performance basé sur internet (PAMS) a été adopté à la mi-2009. Depuis son adoption, le taux d'application est élevé, 92 pour cent de l'ensemble des rapports de performance ayant été achevés en 2010 et 83 pour cent en 2011. On note également une amélioration au niveau de la notation. Le lien entre la gestion de la performance et l'organisation des carrières doit être renforcé. Des mesures seront également prises pour simplifier le système d'évaluation de la performance.

#### **E. Se doter d'un milieu de travail empreint de respect**

17. Le HCR a conduit son enquête générale sur le personnel en octobre 2011. Les résultats ont fait apparaître la nécessité pour les gestionnaires d'être mieux équipés pour conduire des équipes, gérer les conflits et établir la confiance. La DHRM a appuyé les gestionnaires et leurs équipes par le biais de missions d'administrateurs chargés de la gestion des carrières et du bien-être du personnel et grâce à la coordination avec d'autres services pertinents tels que le Bureau de l'Ombudsman, le Bureau de la déontologie, le Bureau de l'Inspecteur général et le Conseil du personnel.

18. Tous les efforts sont faits pour promouvoir le respect et l'intégrité parmi l'ensemble du personnel et pour assurer la justice et l'efficacité dans la mise en œuvre des mécanismes d'administration de la justice, tant institutionnalisés que non

institutionnalisés. La DHRM a continué de publier des rapports bisannuels sur l'état d'avancement des dossiers présentés aux tribunaux des Nations Unies pour adjudication de cas administratifs et disciplinaires.

## **F. Garantir une application juste et transparente des politiques de ressources humaines**

19. Le Haut Commissaire a convoqué un atelier de trois jours du Conseil consultatif personnel/direction en décembre 2011 (SMCC) pour examiner les résultats de l'enquête générale sur le personnel. Cet atelier s'est soldé par la publication de 29 recommandations couvrant un large éventail de sujets. Sous l'égide du Haut Commissaire adjoint, la DHRM fournit un soutien important au processus de suivi du SMCC.

20. La DHRM s'efforce de fournir des services ponctuels, efficaces et orientés vers le client, aux membres du personnel ainsi qu'à l'Organisation et d'offrir des services de ressources humaines accessibles, compréhensibles et censés à l'ensemble du personnel. La Section des états de paie et de l'administration du personnel organise des enquêtes régulières sur la satisfaction des clients. Par le biais de ses pages internet, des blogs, des publications, des clips vidéo et des courriers électroniques, la DHRM tient informés tous les fonctionnaires de leurs responsabilités et de leurs droits. La Division fournit également plusieurs plateformes pour répondre aux questions individuelles du personnel et joue un rôle clé dans la création d'une unité de communication interne et l'élaboration d'une stratégie de communication interne au sein du HCR.

## **III. Sécurité du personnel**

21. Les théâtres d'opérations dangereux et complexes continuent de lancer des défis impressionnants au HCR. Les politiques de gestion de la sécurité des Nations Unies évoluent pour offrir une plus grande flexibilité afin de s'adapter aux dispositifs de sécurité des situations volatiles. La garantie d'une sécurité dans des lieux à haut risque nécessite des mesures d'allègement des risques appropriées. Cette entreprise est compliquée par les défis logistiques de la livraison de matériel et d'équipement dans des lieux d'affectation reculés pour ne rien dire des restrictions en matière d'importation. L'approche du HCR en matière de sécurité du personnel s'efforce de coupler le matériel de sécurité aux logiciels, comme par exemple la projection d'une image neutre et humanitaire, une information et une analyse de bonne qualité et la prise de conscience de la gravité des situations parmi le personnel.

22. Ce chapitre offre une mise à jour des efforts déployés pour atteindre ces objectifs conformément au Plan d'action en matière de gestion de la sécurité du HCR et sa stratégie d'application.

23. Malheureusement, le HCR a perdu deux agents nationaux au cours du premier semestre de 2012. L'un a été tué en avril dans une région ravagée par le conflit à Damas, en République arabe syrienne, et le second a succombé à ses blessures en mai dernier suite à une tentative de vol dans sa résidence de Goma en République démocratique du Congo. Bien que ces décès ne soient pas liés aux activités du HCR auprès des victimes, ils constituent un rappel douloureux que même les structures d'appui appropriées, la formation et l'échange d'informations ne protègent pas le personnel.

### **A. Appui au terrain et analyse**

24. L'un des objectifs les plus importants de la Section de la sécurité sur le terrain (FSS) est de fournir des orientations et un appui en matière de sécurité en réponse aux rapports et aux demandes. La FSS continue d'offrir une assistance directe aux gestionnaires du Siège et du terrain par le biais de : 1) une analyse ininterrompue des événements qui pourraient toucher les opérations du HCR ; 2) la réponse et la gestion des

incidents graves ; et 3) des conseils techniques sous tous les aspects des processus de gestion des risques en matière de sécurité.

25. A ce jour en 2012, le personnel de la FSS a effectué 45 missions pour appuyer les opérations de terrain, y compris dans la région du Sahel (Burkina Faso, Mali, Mauritanie et Niger), en Afghanistan, au Tchad, en Côte d'Ivoire, en Iraq, au Kenya, au Liban, au Myanmar, au Nigéria, au Soudan du Sud, en Tunisie et au Yémen. Ce chiffre dépasse le nombre total de missions effectuées par le FSS l'année dernière. Cela a été rendu possible grâce au pourvoi de postes vacants afin d'être pleinement opérationnel et à une réorganisation au sein de la section qui a permis un appui plus soutenu et plus réactif aux opérations de terrain.

26. Afin de couvrir les besoins de sécurité sur le terrain, le HCR a recruté sept nouveaux conseillers pour la sécurité sur le terrain (FSA) en 2012. Cela porte le nombre de FSA au cours des trois dernières années à 27, soit presque la moitié du total des 57 administrateurs chargés de la sécurité au HCR. Cela représente une étape importante vers la réalisation de l'objectif concilié dans le plan d'action en matière de sécurité visant à renouveler les effectifs de sécurité en se concentrant sur un profil de FSA incluant une plus grande capacité d'analyse et de communication pour apporter une expérience technique à la sécurité tant du personnel que des populations prises en charge.

## **B. Contrôle et processus au Siège**

27. L'Organisation passe régulièrement en revue sa posture en matière de sécurité et sa préparation par le biais de Comités directeurs sur la sécurité (SSC), de normes de sécurité opérationnelles minimales (MOSS), d'études de conformité et d'un budget approprié afin de tenir compte des besoins sur le terrain.

28. Le HCR fait actuellement l'objet d'un audit de la part du Bureau des Services de contrôle interne des Nations Unies sur le financement de la sécurité et l'utilisation des ressources. Cet audit est particulièrement bienvenu compte tenu de l'augmentation des coûts de sécurité pour le HCR en raison de facteurs tels que sa contribution aux activités, conjointement financées, du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS), des dispositifs de partage des coûts concernant la sécurité locale et le matériel de sécurité onéreux souvent nécessaire pour protéger le personnel opérant dans des environnements à haut risque.

29. Par le biais de l'examen du programme annuel, la FFS a fourni des conseils sur les budgets de sécurité appropriés ainsi que les ressources pour 2013/2014, sur la base d'une analyse des conditions de sécurité et des opérations prévues.

30. En 2012, la FFS a fourni 12 véhicules blindés supplémentaires aux opérations où les menaces d'engins explosifs improvisés et les dommages collatéraux des armes à feu sont élevés. La FFS a également fourni des équipements de protection personnelle dans d'autres opérations à haut risque.

## **C. Coordination et élaboration de la politique**

31. Le HCR continue de participer activement au cadre de gestion interinstitutionnelle de la sécurité afin d'influencer la politique générale et de garantir son accès aux populations relevant de sa compétence. Cela inclut le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité (IASMN), son groupe directeur et des groupes de travail chargés de l'élaboration de la politique générale. Le HCR reste activement engagé auprès de l'UNDSS et d'autres acteurs au sein du système de la sécurité des Nations Unies.

32. En mai 2012, le Haut Commissaire a publié une politique révisée en matière de la gestion de la sécurité au HCR qui réitère l'obligation de rendre des comptes à tous les niveaux conformément au Cadre d'obligation redditionnelle du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, ainsi qu'au Cadre d'obligation redditionnelle de la gestion

globale du HCR. En outre, un certain nombre d'autres politiques de sécurité du Système de gestion de la Sécurité des Nations Unies ont été distribuées à l'ensemble du personnel sous forme électronique et par le biais de formations en matière de sécurité.

## **D. Formation**

33. La FSS continue de travailler en étroite collaboration avec le Centre d'apprentissage global pour assurer une formation qui appuie l'objectif primordial consistant à renforcer une culture de sécurité au sein de l'Organisation.

34. Conformément à la stratégie consistant à se doter d'effectifs de FSA adaptés aux besoins du HCR, le Centre d'apprentissage global et la FFS ont organisé un atelier sur la sécurité des personnes relevant de la compétence du HCR. Cette formation fait partie de l'application pratique du Manuel sur la sécurité des personnes prises en charge, publié l'année dernière, et conçu pour renforcer la coopération entre les personnels de protection et autres afin de trouver des solutions permettant de garantir la sécurité des personnes prises en charge. Sachant qu'environ la moitié de tous les incidents de sécurité se produisent sur la route, la FFS et le Centre d'apprentissage global ont également organisé une formation des formateurs pour accroître les compétences en matière de conduite. La section est désormais sous surveillance pour veiller à ce qu'elle atteigne l'objectif qui lui a été fixé concernant la formation des chauffeurs en 2012 dans au moins 10 opérations présentant les risques les plus élevés. Entre-temps, le HCR poursuit ses activités uniques de formation en matière de gestion des risques de sécurité pour les gestionnaires de terrain, organisant une formation en 2012 en Algérie, en Egypte, en Géorgie, en Grèce et en Libye et ayant des plans de formation au Myanmar, au Pakistan et en Ouganda. A ce jour, plus de 600 gestionnaires ont été formés. Ces efforts ont permis une amélioration substantielle de la capacité de l'Organisation à continuer d'opérer en sécurité dans des lieux où l'urgence des besoins et les risques connexes pour le personnel sont considérables.

35. Conformément à la politique visant à se doter d'effectifs nationaux plus compétents, la FFS et le GLC ont organisé un atelier de formation à l'intention du personnel national assumant d'importantes responsabilités en matière de gestion des risques de sécurité. Une formation à la sécurité à l'intention des cadres et de l'ensemble du personnel se poursuit afin de renforcer une culture de sécurité dans toute l'Organisation. Cela inclut les exercices de gestion de la sécurité et les formations de prise de conscience en matière de sécurité qui, cette année, ont été organisées en Algérie, Egypte et Géorgie. D'autres stages sont prévus en Amérique centrale, en République bolivarienne du Venezuela, en Grèce et au Pakistan. Une formation à un environnement présentant des risques élevés a été offerte à Alger au personnel du HCR et à ses partenaires.

## **E. Conclusion**

36. Le HCR continue d'accomplir des progrès importants dans la mise en œuvre de son Plan d'action en matière de gestion de la sécurité et sa stratégie d'application afin de veiller à ce que les opérations disposent de mécanismes adéquats en matière de préparation à la sécurité et afin que les gestionnaires et le personnel soient bien conscients de leurs responsabilités et soient correctement formés. L'obligation de rendre des comptes et le contrôle sont maintenus dans l'ensemble de l'Organisation afin que les opérations puissent se poursuivre pour mettre en œuvre les programmes dans des conditions de sécurité acceptables, même en présence de risques résiduels.