

---

**Comité exécutif du Programme  
du Haut Commissaire**

Distr. restreinte  
31 août 2017  
Français  
Original : anglais et français

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

---

**Ressources humaines, y compris la sécurité du  
personnel*****Résumé***

Ce document présente les principaux développements dans le domaine de la gestion des ressources humaines depuis le dernier document, « Ressources humaines, y compris la sécurité du personnel », présenté au Comité permanent en septembre 2016 (EC/67/SC/CRP.23). Il expose les progrès accomplis concernant les divers engagements pris dans le document du HCR sur la Stratégie de ressources humaines 2016-2021 et sur les processus d'examen récents dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Une mise à jour sur la sûreté et la sécurité du personnel est aussi présentée au Comité permanent (EC/68/SC/CRP.27).

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1-8	3
II. Préparation et diversité.....	9-16	4
III. Performance et compétences .....	17-21	5
IV. Flexibilité et rapidité .....	22-24	5
V. Prise en charge et appui.....	25-28	6
VI. Travailler en partenariat .....	29-30	6
VII. Conclusion .....	31-32	7

## I. Introduction

1. Fin 2016, 65,6 millions de personnes avaient été contraintes de quitter leur foyer à cause de persécutions, d'un conflit ou de violations des droits humains. Le HCR dirige et soutient l'action internationale visant à apporter une protection et une assistance vitale à plus de 17 millions de réfugiés et autres personnes relevant de sa compétence et à trouver une solution à leur situation. À cette fin, l'Organisation est présente dans 475 lieux répartis dans 130 pays et dispose d'un effectif total de près de 15 000 personnes, dont 10 966 fonctionnaires du HCR et quelque 4 000 membres du personnel associé<sup>1</sup>, soit une augmentation générale de 59 % des effectifs globaux depuis 2011. L'effectif total se compose de 43 % de femmes et de 57 % d'hommes. Concernant les seuls fonctionnaires du HCR, la répartition est de 39 % de femmes et de 61 % d'hommes.

2. Sur l'effectif total du HCR, 43 % se trouve en Afrique, 21 % dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA), 13 % au Siège, 10 % dans la région Asie-Pacifique, 9 % en Europe et 4 % dans les Amériques. Au total, 49 % des fonctionnaires sont présents dans les pays suivants : Afghanistan, Éthiopie, Grèce, Iraq, Jordanie, Kenya, Liban, Ouganda, Pakistan, République arabe syrienne, République démocratique du Congo, Soudan, Soudan du Sud, Tchad, Turquie et Yémen.

3. Globalement, 42 % des fonctionnaires du HCR travaillent dans des lieux classés lieux d'affectations difficiles et non adaptés aux familles. Près de la moitié de ces fonctionnaires sont présents dans certains des environnements opérationnels les plus dangereux, où l'accès aux personnes relevant de la compétence du HCR est souvent limité et où ils doivent vivre dans des campements hautement sécurisés dans lesquels leurs déplacements sont soumis à des restrictions.

4. Le contexte opérationnel mondial du HCR nécessite un personnel dynamique et flexible, dirigé par des cadres supérieurs expérimentés. Il requiert également des effectifs variés et équilibrés en matière de répartition hommes-femmes, soutenus et motivés par la possibilité d'une évolution professionnelle et des politiques qui prennent en considération les réalités d'environnements opérationnels hautement risqués et les besoins des collègues à différentes étapes de leur vie, en tenant compte de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

5. Le personnel national, qui est davantage exposé dans la mesure où il se trouve en première ligne sur le terrain et court souvent un risque accru dans les situations de conflit civil en raison de son identité ethnique et de ses liens avec les Nations Unies, a besoin d'un appui supplémentaire.

6. Confronté à ces problèmes, le HCR s'efforce de maintenir un réservoir fiable de personnes compétentes, des mécanismes de rotation efficaces, des processus de recrutement et d'affectation justes et transparents, et des environnements de travail inclusifs et bienveillants. Des efforts sont déployés pour développer les aptitudes et les capacités du personnel, reconnaître sa contribution précieuse et donner au personnel national et aux membres du personnel associé des occasions d'avoir accès aux postes vacants en interne. Il est également procédé à des recrutements externes en cas de besoin.

7. À l'issue de consultations approfondies avec le personnel du HCR, une nouvelle politique de recrutement et d'affectation a récemment été adoptée pour la catégorie des administrateurs internationaux. La nouvelle politique et son instruction administrative introduisent l'approche du grade lié au poste pour les nominations et les affectations.

<sup>1</sup> Le personnel associé comprend des prestataires mis sous contrat dans le cadre d'accords conclus avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), les Volontaires des Nations Unies (VNU), des consultants ou des prestataires individuels, des personnes déployées, des stagiaires et autres personnes mises sous contrat au titre des dispositifs du personnel associé du HCR.

8. Au cours de l'année écoulée, le HCR a continué à mettre en œuvre les quatre objectifs de sa Stratégie de ressources humaines 2016-2021, conformément aux Orientations stratégiques 2017-2021 de l'Organisation.

## II. Préparation et diversité

9. Le HCR passe progressivement d'une focalisation sur la gestion des ressources humaines à une approche qui analyse la demande et l'offre de personnel. Le but est d'harmoniser la taille, la composition et les qualifications du personnel, en renforçant la planification au niveau opérationnel.

10. En 2017, l'Organisation a entrepris une analyse approfondie de son personnel, faisant appel à une approche reposant sur des données pour déterminer ses besoins en ressources humaines. Des ateliers stratégiques sont organisés avec les divisions pour répondre aux problèmes systémiques de ressources humaines de manière proactive, en particulier pour certaines des fonctions les plus essentielles du HCR telles que le programme, la protection, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la sécurité sur le terrain et la gestion des informations. Onze de ces ateliers ont été mis en place à ce jour, aboutissant à des plans d'action spécifiques visant à adapter les effectifs aux besoins. L'étape suivante consistera à y associer les bureaux régionaux et les opérations principales.

11. Le HCR redouble d'efforts pour parvenir à la parité des sexes et faire en sorte que l'Organisation bénéficie d'une représentation géographique équilibrée et d'effectifs variés. Le Groupe de haut niveau sur l'inclusion, la diversité et l'égalité des sexes, présidé par la Haut Commissaire Adjointe, est chargé de promouvoir la mise en œuvre des recommandations d'un rapport de 2016<sup>2</sup> sur l'égalité des sexes, la diversité et l'inclusion. Ce travail bénéficie du soutien du Conseiller principal du HCR sur l'inclusion, la diversité et l'égalité des sexes.

12. L'analyse des données sur la répartition des sexes et la diversité géographique est utilisée pour mettre au point des tableaux de bord permettant aux cadres supérieurs de suivre les progrès accomplis dans ce domaine. Une étude menée avec le personnel a confirmé la nécessité de développer la capacité des cadres supérieurs à diriger plus efficacement des équipes diverses et à résoudre des problèmes liés au harcèlement, à la discrimination, aux conduites répréhensibles et à la peur de parler. Le Haut Commissaire et l'Équipe des hauts dirigeants ont récemment enregistré une vidéo pour insister sur l'importance cruciale que le HCR attache à l'inclusion, au genre et à la diversité.

13. En 2016, 1444 vacances de poste ont été publiées, soit une augmentation de 23 % par rapport à 2015, dont 599 (soit 42 %) postes publiés en externe. Depuis le début de l'année 2017, 708 postes ont été publiés, dont 325 en externe. La plupart des nouvelles affectations nécessitent une installation dans un autre pays, ce qui a une incidence sur la vie personnelle des collègues. Six affectations dans le cadre de procédures accélérées ont été effectuées pour répondre rapidement à des besoins en ressources humaines pour la situation d'urgence en Méditerranée et les situations au Nigéria, en Somalie et au Soudan du Sud.

14. Afin de faciliter le pourvoi rapide des postes vacants, en particulier dans les domaines où le HCR n'a pas d'expertise, l'Organisation a intensifié ses programmes de recrutement pour attirer des talents externes. Ces programmes donnent aussi plus d'occasions au personnel national et associé d'accéder à la catégorie des administrateurs internationaux.

15. Le HCR a instauré 23 pépinières de talents fonctionnels dans des domaines essentiels tels que la gestion des informations, les communications et la coordination. Fin juin 2017, ces pépinières de talents comprenaient 595 personnes, dont 256 femmes.

---

<sup>2</sup> Disponible [en anglais] à : <http://www.unhcr.org/excom/standcom/576ba8057/framework-future-gender-equity-diversity-inclusion-staffing-unhcr.html>.

16. Le Programme de recrutement des cadres humanitaires en début de carrière (EHP) de 2016 a débouché sur une promotion de 100 personnes, dont 60 % de femmes, la majorité provenant de régions sous-représentées comme l'Afrique et la région MENA. Un total de 41 personnes, dont 25 appartenaient au départ à des catégories de personnel national, ont été nommées à des postes dans des opérations sur le terrain. Les autres membres de la promotion ont pu intégrer les pépinières de talents.

### III. Performance et compétences

17. L'orientation de carrière a été étendue par l'apport de services proactifs de soutien en matière d'évolution professionnelle aux fonctionnaires nationaux et au personnel associé. En 2016, 30 % des sessions d'orientation de carrière ont été menées avec des collègues de ces catégories. En 2017, une formation à la planification de sa carrière, au dépôt d'une candidature, à la rédaction d'une lettre de motivation et à la préparation à un entretien a été dispensée par webinaire à quelque 350 fonctionnaires du monde entier.

18. En 2016, plus de 19 000 fonctionnaires du HCR, membres du personnel associé et partenaires ont participé à des activités d'apprentissage, soit 40 % de plus que l'année précédente. Les nouveaux programmes d'apprentissage en ligne et autres activités d'apprentissage basées sur le web ont reflété les domaines prioritaires du HCR, notamment les programmes de subventions en espèces et la sensibilisation aux questions de sécurité.

19. Les programmes de certification ont été étendus dans les domaines de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la gestion du programme, des ressources humaines et de la protection afin de combler les lacunes de compétences et d'améliorer les parcours professionnels.

20. Des possibilités de leadership ont également été fournies, comme le programme de certification pour le leadership et l'encadrement de haut niveau (*Certification Programme for Senior Leadership and Management*), condition préalable à l'accession à des postes d'encadrement d'un niveau supérieur dans l'Organisation. Le HCR s'est également engagé dans des initiatives interorganisations, comme le programme pour la formation des femmes à des postes de responsabilité (*Programme for Emerging Women Leaders (EMERGE)*) et le programme pour les femmes en position de responsabilité dans les situations humanitaires (*Women in Humanitarian Leadership programme*) de l'École des cadres du système des Nations Unies.

21. La simplification du système d'évaluation de la performance du HCR a abouti à un processus allégé, si bien que les évaluations ont pu être achevées plus rapidement et qu'une attention plus grande a pu être accordée à l'amélioration de la performance. Fin 2016, 94 % des fonctionnaires du HCR avaient rempli les documents d'évaluation de la performance pour l'année.

### IV. Flexibilité et rapidité

22. L'élaboration d'un nouveau cadre d'affectations pour le HCR est l'une des entreprises récentes les plus importantes. À l'issue d'un examen indépendant du système des promotions, le Haut Commissaire a décidé, en 2016, de passer d'un système de promotion en fonction du grade lié à la personne à un système de recrutement et d'affectation en fonction du grade lié au poste pour tous les grades de la catégorie des administrateurs internationaux.

23. La nouvelle politique de recrutement et d'affectation et l'instruction administrative qui l'accompagne, publiées en août 2017, définissent les responsabilités des fonctionnaires, des cadres, de la Division de la gestion des ressources humaines (DHRM) et des instances de recommandation et d'examen. L'objectif est de permettre à l'Organisation d'être mieux à même de placer les bonnes personnes dans les bons postes le plus rapidement possible ; de

gérer la mobilité et l'évolution de carrière de manière juste, transparente et efficace ; d'aider le personnel dans son évolution professionnelle ; et d'assurer l'utilisation efficace et responsable des capacités et des ressources de l'Organisation. Le concept de plans de carrière fonctionnelle et d'encadrement a été introduit et des processus de sélection compétitifs se conjuguent à une prise en compte systématique de la parité des sexes et de la diversité.

24. En 2017, le HCR a lancé un module annexe à son Système de planification des ressources de l'entreprise (MSRP). Une opération mondiale de collecte de données est actuellement en cours pour centraliser les renseignements personnels et les informations sur les parcours professionnels, ce qui facilitera les procédures administratives, les mesures de sécurité et le suivi sur les questions de santé et de bien-être. Cette opération, qui s'achèvera fin 2017, devrait confirmer le nombre estimé de 4 000 membres du personnel associé. Une politique et des directives opérationnelles sur la gestion du personnel associé seront publiées plus tard dans l'année.

## V. Prise en charge et appui

25. Il est crucial pour le HCR d'assurer le « devoir de prise en charge ». Avec 87 % de ses effectifs servant sur le terrain, l'Organisation reconnaît qu'elle a le devoir moral, juridique et financier d'assurer leur santé, leur sécurité et leur bien-être.

26. À la suite des conclusions d'une enquête de 2016 sur la santé mentale et le bien-être du personnel du HCR, l'Organisation a lancé un projet pilote en Indonésie et en Jordanie visant à réduire les niveaux de *burnout* et les conséquences d'une exposition indirecte à un traumatisme. Le projet prévoit notamment un meilleur accès à un appui psychologique et une aide à l'élaboration de plans d'auto prise en charge. Les résultats sont attendus pour la fin 2017 et détermineront l'évolution future du projet.

27. Plus de 500 collègues ont bénéficié de campagnes de vaccination à l'intention du personnel national au Bangladesh, en Guinée, en Indonésie, au Libéria et au Soudan du Sud. Des missions d'évaluation et de soutien médicaux ont été menées en République arabe syrienne, en Somalie et au Soudan du Sud, où le personnel de sécurité sur le terrain a été formé aux premiers secours pour pouvoir intervenir lors d'accidents graves et d'incidents traumatisants. Une formation sur les premiers secours a aussi été dispensée à plus de 200 fonctionnaires en Iraq, en Mauritanie et en République centrafricaine.

28. Dans certains lieux d'affectation, les conditions de vie et de travail restent particulièrement difficiles, notamment dans les nouvelles situations d'urgence de réfugiés et dans les situations prolongées, où les financements sont souvent limités. Les demandes d'appui pour les bureaux extérieurs continuent d'augmenter. En 2016, 1,2 million de dollars E.-U. ont été dépensés pour de nouveaux bâtiments, de nouveaux équipements et de nouvelles technologies et pour des travaux de rénovation, en particulier en Afrique et dans la région MENA. Le HCR introduit l'énergie solaire pour remplacer les générateurs dans les lieux isolés, où la sécurité de l'approvisionnement en combustible est problématique. Rendre les installations du HCR plus respectueuses de l'environnement est une priorité mais nécessite un soutien financier supplémentaire.

## VI. Travailler en partenariat

29. Le HCR continue à participer à un certain nombre de groupes de travail interorganisations où les questions de ressources humaines sont débattues, apportant son expertise et plaidant en faveur de son personnel. L'Organisation participe notamment à des discussions avec la Commission de la fonction publique internationale, le Réseau des ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CEB) et le Fonds de pension. Le HCR a contribué aux réformes récentes des Nations Unies sur la gestion

des ressources humaines, y compris à l'examen global des conditions de service et à la nouvelle classification des lieux d'affectation en fonction des conditions de vie et de travail.

30. Un groupe de travail sur le « devoir de prise en charge » a été créé au sein du Comité de haut niveau sur la gestion du CEB. Présidé par la Haut Commissaire Adjointe du HCR, ce groupe de travail coordonne les actions de suivi sur les questions liées au « devoir de prise en charge » dans les environnements à haut risque, y compris dans les domaines de l'appui médical et psychosocial, des ressources humaines, de l'administration, ainsi que de la sûreté et de la sécurité. Il vise aussi à élaborer, à l'échelle du système tout entier, des politiques, des normes et des mécanismes garantissant le « devoir de prise en charge » pour le personnel des Nations Unies et les membres de leur famille, leur permettant de prendre des décisions plus éclairées concernant leur déploiement.

## **VII. Conclusion**

31. Le HCR s'attache à s'acquitter de son mandat tout en apportant le soutien maximum aux personnes qui travaillent à protéger et à assister les réfugiés et autres personnes relevant de sa compétence dans le monde entier. C'est cette préoccupation qui motive le passage d'une approche administrative à une approche qui étudie de manière plus stratégique les besoins des opérations et de l'Organisation dans son ensemble. Cette nouvelle approche nécessite un examen approfondi des systèmes, des outils et des processus relatifs aux ressources humaines.

32. L'examen récent du Siège du HCR a recommandé une évaluation externe de DHRM, qui débutera en septembre 2017. Cette évaluation entraînera un examen approfondi de la manière dont fonctionne la Division et de ce que l'on attendra d'elle dans le futur.

---