

**Comité exécutif du programme  
du Haut Commissaire**

Distr. restreinte  
28 août 2019  
Français  
Original : anglais et français

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

---

**Ressources humaines, y compris le bien-être du  
personnel**

*Résumé*

Le présent document met en lumière les développements dans le domaine des ressources humaines depuis la dernière mise à jour de septembre 2018 fournie au Comité permanent (EC/69/SC/CRP.19). Il rend compte du processus de transformation, y compris de la décentralisation et de la régionalisation, ainsi que des progrès accomplis sur la voie de la restructuration des ressources humaines au HCR. Il livre aussi un aperçu des mesures mises en œuvre et des gains d'efficacité obtenus en s'attachant à parvenir à une organisation davantage centrée sur les personnes.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction.....	1-4	3
II. Personnes travaillant pour le HCR.....	5-9	3
III. Appui des ressources humaines à la décentralisation et à la régionalisation	10-14	4
IV. Transformation des ressources humaines.....	15-33	5
V. Partenariats.....	34-36	7
VI. Conclusion .....	36-37	8

## I. Introduction

1. En 2018, le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR était plus élevé que jamais et atteignait 74,8 millions de personnes à la fin de l'année, selon les estimations<sup>1</sup>. À mesure que les crises nouvelles ou en cours ont continué à s'intensifier, la charge de travail de l'Organisation s'est aussi accrue, tout comme la demande d'un personnel de plus en plus nombreux, flexible et mobile.

2. Pouvoir répondre à cette situation et rester une organisation innovante et souple, le HCR s'est lancé dans une nouvelle méthode de travail suivant l'affirmation du Pacte mondial sur les réfugiés et a entamé un processus de transformation interne, avec notamment une décentralisation et une régionalisation. La Division des ressources humaines (DHR) a travaillé avec l'Équipe de gestion du changement afin d'appuyer la relocalisation des bureaux dans les régions, avec notamment l'établissement de trois nouveaux bureaux régionaux en Afrique, plus près des opérations du HCR.

3. La transformation des ressources humaines annoncée lors du Comité permanent de 2018 s'aligne sur le processus de changement plus large. Elle est l'occasion pour la DHR de concrétiser son approche davantage axée sur le terrain et d'aider les gestionnaires et les collègues à améliorer le vécu du personnel au sein du HCR. Les progrès accomplis en direction des cinq priorités stratégiques qui structurent la transformation des ressources humaines sont exposées dans la partie IV. Ces cinq priorités sont : i) la DHR comme partenaire stratégique des opérations ; ii) des bases solides pour les services de ressources humaines ; iii) une gestion efficace du personnel ; iv) des dirigeants équipés ; et v) un milieu de travail et une culture favorables.

## II. Personnes travaillant pour le HCR

4. Le HCR dispose d'un effectif total de plus de 16 800 personnes, dont 12 400 fonctionnaires et 4 400 membres du personnel associé, travaillant dans 131 pays. L'effectif le plus important se trouve en Afrique subsaharienne (38 %), suivie par le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (22 %), l'Europe (19 %), l'Asie et le Pacifique (12 %) et les Amériques (9 %).

5. Quelque 37 % des effectifs du HCR travaillent dans des lieux d'affectation difficiles, souvent loin de leur famille et confrontés à l'insécurité, à des conditions de travail éprouvantes et à l'isolement. Le bien-être de tous les collègues, et en particulier de ceux en poste dans des lieux d'affectation de catégorie D et E, reste une préoccupation particulière du HCR.

### Genre, diversité et inclusion

6. Le HCR s'efforce d'avoir des effectifs diversifiés et présentant un équilibre hommes-femmes, ce qui contribue à la qualité du travail et génère des solutions et un dialogue innovants. Conformément à la stratégie du Secrétaire général relative à la parité entre les sexes à l'échelle du système tout entier, le HCR vise à atteindre l'objectif de la parité des sexes d'ici à 2023, bien avant la date butoir de 2026 fixée dans la stratégie. Actuellement, 43 % de l'effectif total est composé de femmes. Dans la catégorie des fonctionnaires recrutés sur le plan international, les femmes représentent 46,5 %, soit une augmentation de 3 % vers la parité ces cinq dernières années.

7. Sur les 881 postes vacants pourvus par une affectation interne ou un recrutement au cours de la période étudiée, 424 ont été pris par des femmes (48 %). Sur les 211 affectations internes à un grade supérieur, 120 étaient des femmes (57 %). Sous l'effet des mesures

---

<sup>1</sup> Rapport global 2018 du HCR, accessible à l'adresse : <http://reporting.unhcr.org/publications>

spéciales visant à renforcer la parité inscrites dans l’Instruction administrative concernant le recrutement et l’affectation, de 2017 (UNHCR/AI/2017/7/Rev.1)), davantage de femmes auront une affectation à un grade supérieur à l’avenir, comme l’attestent les progrès enregistrés aux grades P1 à P5 (46 % aux grades P5 et P4, 45 % au grade P3 et 50 % au grade P2). Des problèmes subsistent toutefois au grade D1, où les femmes représentent actuellement 36 % des effectifs, ainsi que dans les lieux d’affectation difficiles, où elles ne sont que 26 %. Si les progrès vers la parité entre les sexes se poursuivent, renforcer d’autres aspects de la diversité reste aussi essentiel pour le HCR.

8. Les efforts accrus déployés par le HCR en matière de diversité comportent des actions ciblées visant à attirer des talents venant de pays moins représentés. Les gestionnaires reçoivent des données sur la diversité géographique de leurs équipes au moment du recrutement et de l’affectation, et l’impact des décisions prises fait l’objet d’un suivi et de rapports. Actuellement, 35 % du personnel vient d’Afrique, 19 % de la région MENA et de l’Europe respectivement, 14 % de l’Asie et du Pacifique et 10 % des Amériques. La Division des ressources humaines accorde une attention particulière à la diversité géographique et des genres dans le processus d’affectation dans les nouveaux bureaux régionaux.

### **III. Appui des ressources humaines à la décentralisation et à la régionalisation**

9. En accord avec les réformes plus larges des Nations Unies et en vue d’une meilleure mise en œuvre du Pacte mondial sur les réfugiés, le HCR a entamé un processus de transformation fin 2018. Le but était d’améliorer l’apport d’une protection et de solutions aux personnes déplacées et apatrides i) en installant les bureaux régionaux dans leur région respective ; ii) en revoyant la conception des bureaux et en leur permettant de fournir un appui et un suivi efficaces aux opérations dans les pays ; et iii) en simplifiant et en décentralisant les processus essentiels afin de faciliter le travail de ceux qui se trouvent le plus près des personnes prises en charge par le HCR.

10. La transformation des ressources humaines est l’un des multiples piliers complémentaires du travail, ayant chacun pour moteur différentes parties de l’Organisation. Le processus actuel d’affectations et de réaffectations à grande échelle est géré par la DHR, dans le cadre d’une procédure simplifiée et accélérée. Fin juin 2019, la plupart des postes de la catégorie des administrateurs internationaux avaient été publiés et le déploiement des collègues affectés aux bureaux régionaux était en cours.

11. Près de 400 fonctionnaires ont vu leur poste supprimé en raison de changements structurels. Pour aider le personnel pendant le processus de transformation, la DHR a introduit une série de mesures d’appui afin d’assurer une transition en douceur pour les collègues concernés et l’ensemble du personnel. Une aide concrète a été fournie sur la manière de postuler à des postes en mettant toutes les chances de son côté, notamment en améliorant les techniques d’entretien, et avec des stratégies sur la manière de faire face à un changement sur le plan émotionnel. Ces mesures ont comporté des ateliers sur la transition de carrière et la gestion du changement, avec l’appui de la plateforme internationale de gestion des carrières *Impactpool*.

12. Conformément aux efforts visant être transparent et à donner des orientations aux collègues, la DHR a élaboré du matériel de communication et des dossiers d’information sur des questions relatives à la décentralisation et à la régionalisation. Elle a en outre conduit plusieurs missions d’appui afin d’assurer une communication et un engagement clairs avec les collègues du monde entier. L’introduction d’un programme de départs volontaires, proposé aux fonctionnaires intéressés remplissant les critères requis, est un autre aspect majeur de la transformation organisationnelle.

## IV. Transformation des ressources humaines

### Un partenaire stratégique pour les opérations

13. La présence accrue sur le terrain est une partie essentielle de la transformation des ressources humaines. L'aspect le plus manifeste en est l'introduction de personnel régional des ressources humaines dans chacun des sept bureaux régionaux du HCR qui travailleront avec les diverses opérations de la région. Les équipes appuieront aussi les Directeurs régionaux pour les affectations (jusqu'au niveau P4), l'extension des durées d'affectation standard et l'extension des nominations temporaires, qui seront déléguées aux régions par le Siège. Une indication précise des attentes et des responsabilités sera définie dans des accords de niveau de service. Les équipes feront partie de la nouvelle méthode de travail de la DHR, avec des partenariats renforcés avec les opérations, les gestionnaires et les effectifs, afin de mettre davantage l'accent sur la gestion des personnes.

14. En avril 2019, la DHR a repris la fonction d'élaboration de la structure organisationnelle au Service du développement et de la gestion organisationnels (*Organizational Development and Management Service*), qui a fusionné avec l'Équipe de gestion du changement. Cette mesure a permis à la DHR de procéder à des examens structurels d'entités du HCR, afin de renforcer sa planification stratégique des effectifs. La DHR a également intensifié son engagement auprès des collègues des ressources humaines basés sur le terrain par l'apport de tableaux de bord du personnel spécifiques aux opérations, de séminaires en ligne et de sessions de coaching individuelles.

15. La capacité de planification stratégique des effectifs du HCR a été accrue pour pouvoir analyser, déterminer et prévoir les besoins actuels et futurs en ressources humaines. À travers le projet « connaître nos emplois et nos effectifs », plus de 2 700 descriptions de poste ont été simplifiées et réduites à juste un peu plus de 100 descriptions de poste « essentielles » standard, afin d'assurer plus de cohérence et de cohésion, et de permettre une publication plus rapide des postes et de diminuer le travail administratif. La phase suivante du projet est un catalogue actualisé des compétences fonctionnelles d'entreprise et l'introduction d'un profil en ligne interne du type LinkedIn pour le personnel du HCR.

### Des bases solides pour les services de ressources humaines

16. La DHR a mis en place des indicateurs de performance clés pour mesurer son travail et son impact, et assurer un meilleur suivi des gains d'efficacité ainsi que des avancées de la transformation des ressources humaines. Ces indicateurs permettent par exemple au HCR de mieux suivre les délais d'affectation, les évaluations de performance achevées, les objectifs de parité des sexes et le devoir de diligence. Pour professionnaliser davantage la fonction de ressources humaines au HCR, des mesures ont été prises pour simplifier les processus et les rendre plus efficaces, avec notamment un traitement plus rapide des vacances de poste, la numérisation, des solutions faisant intervenir les technologies de l'information (IT) et une meilleure communication sur les services disponibles.

17. Depuis janvier 2019, le HCR teste l'utilisation de l'intelligence artificielle (AI) dans le recrutement. En utilisant le nouvel assistant de recrutement opérant grâce à l'intelligence artificielle ARiN (*AI-powered recruitment assistant*), les équipes chargées du recrutement peuvent se concentrer sur les aspects qui nécessitent des interactions personnelles avec des candidats individuels, au lieu de mener de vastes opérations de sélection, qui peuvent être automatisées.

18. Le projet de numérisation des données relatives au personnel s'est poursuivi en 2018-2019 pour renforcer la gestion des processus administratifs en vue d'un vécu plus harmonieux du personnel. Le développement d'outils de self-service en ligne à l'appui de processus administratifs qui reviennent souvent, comme les e-contrats, les demandes de voyage et les relevés de présence, a permis d'économiser, selon les estimations, 1 485 jours de travail pour le personnel administratif et 360 jours pour les employés entre juillet 2018 et juillet 2019. Environ 164 950 pages de papier ont aussi été économisées. D'autres processus devraient être automatisés d'ici la fin 2019, dont l'intégration du logiciel des

ressources humaines et du logiciel médical pour des fonctionnalités telles que le traitement administratif des congés maladie.

19. En 2019, la DHR a accru sa capacité et son expertise en matière d'analyse des personnes avec la nouvelle section Systèmes des ressources humaines, Analyse des personnes (*Human Resources Systems, People Analytics* (HRSPA)). La DHR collabore aussi étroitement avec la Division des systèmes d'information et de télécommunications (DIST) et la Division de la gestion financière et administrative (DFAM) afin d'explorer des solutions informatiques futures dans le domaine des ressources humaines, dans le cadre de la stratégie informatique plus large du HCR.

20. Pour permettre aux employés de tous les lieux d'affectation, de toutes les régions et ayant tous types de contrat d'avoir accès à l'éventail complet des services offerts par la DHR, un guide détaillé des services de ressources humaines a été préparé. Entre-temps, des discussions ont été lancées sur la recherche de moyens plus novateurs d'apporter des informations et des orientations aux collègues à l'endroit et au moment où ils en ont le plus besoin.

### **Une gestion efficace du personnel**

21. Pour répondre à l'évolution des demandes concernant le personnel et fournir un appui supplémentaire aux situations d'urgence, la DHR a publié près de 1 600 postes entre juillet 2018 et juillet 2019. Sur ce nombre, plus de 800 postes étaient pourvus à la fin de la période étudiée. En outre, au 30 juin 2019, le HCR comptait plus de 2 200 candidats approuvés dans son pool de talents, dont 52 % de femmes.

22. Sous l'effet de l'Instruction administrative concernant le recrutement et l'affectation de 2017 (UNHCR/AI/2017/7/Rev.1), les catégories de personnel pouvant postuler à des postes publiés au plan interne ont été élargies au personnel du HCR recruté au plan national et au personnel associé, augmentant ainsi leurs perspectives de carrière. Près de 50 % de tous les talents recrutés dans la catégorie des administrateurs internationaux au cours de la période étudiée appartenaient à ces catégories.

23. Des activités de sensibilisation menées pendant l'année ont permis au HCR de mieux se positionner sur le marché mondial du recrutement. Cette démarche a été appuyée par une proposition de valeur faite aux employés (*Employee Value Proposition*)<sup>2</sup> claire, ainsi que par une stratégie visant à inciter davantage de personnes à consulter le nouveau site des carrières du HCR et les médias sociaux.

24. Le Centre mondial d'apprentissage et de développement a été reconfiguré afin d'intégrer l'apprentissage à une gestion des talents conforme aux meilleures pratiques. La mise en relation de la gestion de la performance et de la planification de la carrière permet un cycle de développement continu du personnel, grâce auquel le HCR est assuré de disposer des compétences nécessaires pour parvenir à ses objectifs, tout en améliorant l'engagement du personnel. En outre, l'accent a été davantage placé sur le développement de la capacité à diriger et la planification de la relève, afin de renforcer la gestion des compétences des dirigeants actuels et futurs, y compris par le développement des compétences interpersonnelles et la gestion des ressources.

25. Entre juillet 2018 et juillet 2019, plus de 16 000 collègues, dont du personnel associé, ont participé à au moins une activité de formation. Le passage d'ateliers avec présence physique à des modules en ligne a augmenté l'accès des équipes de terrain aux possibilités d'apprentissage.

<sup>2</sup> Les attentes réciproques de l'employeur et de l'employé afin d'attirer et de conserver le personnel de l'organisation, et de motiver sa performance.

**Des dirigeants équipés**

26. La complexité des opérations du HCR nécessite des dirigeants solides, capables de favoriser un environnement où le personnel puisse produire des résultats positifs. L'intégration de la planification de la relève dans le Centre mondial d'apprentissage et de développement permet de renforcer les capacités non seulement de développer les compétences des dirigeants actuels mais aussi de repérer et de préparer la prochaine génération de dirigeants du HCR. Plus de 500 collègues se sont inscrits à des programmes d'apprentissage à l'encadrement pour les niveaux P4 et au-dessus en 2018-2019. Ces programmes deviendront obligatoires pour une progression à un grade supérieur.

27. Le HCR investit davantage dans l'élargissement de l'expérience et des perspectives du personnel en l'exposant à d'autres domaines de travail. Par exemple, le programme d'apprentissage sur la coordination interorganisations met l'accent sur les aptitudes de coordination nécessaires pour renforcer la capacité du HCR à s'engager auprès de partenaires à toutes les étapes et dans tous les aspects du déplacement, et la mobilité interorganisations continue d'être encouragée.

**Un milieu de travail et une culture favorables**

28. Dans le cadre de sa transformation, la DHR participe aux investissements organisationnels globaux visant à définir de nouvelles méthodes de travail favorisant une culture plus ouverte, transparente, axée sur les résultats et reposant sur le dialogue.

29. Le HCR prend au sérieux le devoir de diligence de son personnel et plusieurs mesures concrètes ont été adoptées dans ce sens, y compris l'Instruction administrative sur les Mesures de soutien pour le personnel dans les lieux d'affectation à hauts risques (UNHCR/AI/2018/11) publiée en 2018. Des dossiers de communication ont été élaborés pour informer les collègues de l'appui existant dans ces lieux d'affectation. En outre, la moitié des candidats à des lieux d'affectation à haut risque ont bénéficié de séminaires en ligne sur la préparation psychologique et la sécurité sur le terrain pour leur permettre de prendre des décisions éclairées sur le choix de leur affectation. Parallèlement, l'évaluation de l'appui à la santé obligatoire dans les opérations à haut risque et les opérations d'urgence de niveau trois dans les pays est en cours.

30. En collaboration avec le Programme alimentaire mondial (PAM), un outil de réservation de logements pour le personnel humanitaire a été élaboré, rendant disponibles à une réservation en ligne presque l'ensemble des 94 pensions du HCR. Les collègues sont donc mieux informés de leurs futures conditions de vie. La phase suivante du projet consiste à renforcer le suivi sur les conditions de vie dans les pensions.

31. Le HCR œuvre avec détermination à renforcer l'intégrité et la tolérance zéro pour les conduites sexuelles répréhensibles et la DHR a traité plus de 2 600 demandes d'autorisation préalables au recrutement. L'Organisation est aussi un membre fondateur de *OneHR*, le Centre commun des Nations Unies pour les ressources humaines et utilise ses services pour des contrôles de référence supplémentaires pour les postes d'administrateur international.

**V. Partenariats**

32. Le programme des administrateurs auxiliaires travaille avec les pays afin de donner aux jeunes administrateurs talentueux l'occasion d'acquérir de l'expérience et de travailler pour le HCR. Fin juin 2019, 74 administrateurs auxiliaires travaillaient pour le HCR, soit une augmentation de 7 % par rapport à l'année antérieure. Le HCR se félicite de l'engagement continu des donateurs traditionnels et invite tous les autres pays à rejoindre le programme.

33. Depuis la fin 2018, le HCR a collaboré avec le programme des Volontaires des Nations Unies (UNV) à l'élaboration d'une nouvelle formule de volontariat pour les réfugiés. Ce programme permettra aux réfugiés de devenir des volontaires des Nations Unies dans leur pays d'accueil, renforçant ainsi leur autosuffisance et les rendant autonomes d'une manière sûre, durable et digne. Jusqu'ici, sept volontaires réfugiés dans quatre pays différents ont intégré le programme et commencé à travailler.

## **VI. Conclusion**

34. En 2019, la DHR a commencé à mettre en œuvre la transformation des ressources humaines, en s'appuyant sur les mesures préparatoires prises en 2018. L'impact de ce processus deviendra de plus en plus visible ces prochaines années et le HCR devrait commencer à en recueillir pleinement les avantages d'ici à 2021. Dans un monde en rapide mutation, où la technologie et l'automatisation jouent un rôle croissant, le HCR se projette vers un avenir où l'environnement de travail repose sur la technologie, afin d'offrir une expérience plus humaine. La transformation aboutira à une fonction des ressources humaines plus pointue et centrée sur les personnes, axée sur les préoccupations du terrain et fournissant des services hautement efficaces, en partenariat avec les gestionnaires et les employés.

---