

**Comité exécutif du Programme  
du Haut-Commissaire**Distr. restreinte  
18 août 2025

Original : anglais et français

**Comité permanent  
Quatre-vingt-quatorzième 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 et du bien-être du personnel du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), depuis la dernière mise à jour faite en septembre 2024 au Comité permanent (EC/75/SC/CRP.20). Il décrit la réponse du HCR à l'une des opérations les plus importantes de réduction d'effectifs de son histoire, imposée par de graves difficultés financières et des réformes structurelles. La Division des ressources humaines a accordé la priorité à l'appui au personnel par le perfectionnement professionnel, le renforcement des initiatives de santé et de bien-être du personnel et l'amélioration des systèmes de ressources humaines avec des fonctionnalités numériques élargies.

## I. Introduction

1. Au cours de l'année écoulée, d'importants changements ont eu lieu à travers l'organisation. Malgré l'augmentation des besoins humanitaires, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a dû procéder à l'une des opérations de réduction d'effectifs les plus importantes de son histoire à cause des difficultés financières. L'ampleur et l'urgence des changements ont nécessité une réponse rapide et coordonnée de l'organisation, ayant touché des collègues et des équipes à tous les niveaux, dans le cadre de diverses modalités contractuelles à travers le monde.
2. La Division des ressources humaines a joué un rôle central dans l'appui au personnel et à l'organisation lors de ces changements, accordant la priorité aux mesures d'appui pour ce qui est notamment du soutien psychosocial et du bien-être, de la communication, de la mobilité interne et de la transformation constante des systèmes et politiques des ressources humaines dans le cadre des efforts généraux de réforme aux Nations Unies. Le déploiement de *Workday*, plate-forme numérique de gestion des ressources humaines, et l'accent soutenu depuis 2019 sur la gestion du personnel, ainsi que les réformes générales des ressources humaines, ont permis au HCR de naviguer à travers les changements sans précédent de 2025, avec une plus grande agilité et des décisions orientées par les données. Ainsi, le personnel a pu garder sa résilience et continuer de s'acquitter de ses missions.

## II. Personnes travaillant pour le HCR

3. Au 30 juin 2025, le total des effectifs du HCR se chiffrait à près de 17 400 personnes, dont 13 800 membres du personnel et 3 600 membres du personnel associé. Ce chiffre traduit une baisse importante au cours de ces dernières années, à cause de l'impact des pressions financières et de la réforme structurelle. Si l'impact global de la réduction d'effectifs de 2025 sur la composition du personnel prendra du temps pour être ressenti, en raison des facteurs comme les affectations internes et les types de contrats et leur durée, il est certain que le HCR deviendra une organisation plus légère.

4. Malgré les réductions, le HCR maintient une empreinte opérationnelle solide, avec près de 90 % de son personnel déployé hors du siège et 37 % en service dans des lieux d'affectation difficiles. Sa présence opérationnelle était de 34 % en Afrique subsaharienne (19 % dans la région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs, 10 % en Afrique occidentale et centrale, et 5 % en Afrique australie), suivie de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord avec 18 %, des Amériques avec 12 %, de la région Asie et Pacifique avec 13 % et de l'Europe avec 12 %. Le HCR fonctionne avec une structure de gestion allégée, 3,5 % de son personnel étant de grade P5 ou de grade supérieur.

5. Le HCR a accompli beaucoup de progrès vers l'atteinte de la parité hommes-femmes à tous les niveaux de l'organisation. Il continue d'accorder la priorité à l'égalité des chances pour les femmes à des postes de direction et à l'élaboration d'une culture d'appui en milieu professionnel. Depuis fin 2024, la parité hommes-femmes a été atteinte à tous les grades pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international (y compris aux grades supérieurs de gestion P5 et plus). Au niveau des fonctionnaires nationaux et des services généraux, la parité a été atteinte à plusieurs grades (NOC, NOB, G7, G6 et G5), le niveau de représentation des femmes dépassant souvent 50 %.

6. La part la plus importante des effectifs du HCR, à savoir 33 %, est composée de ressortissants d'Afrique subsaharienne, suivie de l'Europe (21 %), de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (17 %), des Amériques (14 %) et de la région Asie et Pacifique (15 %). Le personnel du HCR comprend 163 nationalités, et environ 71 % de ses fonctionnaires sont recrutés localement.

## III. Processus d'examen de 2025

7. Pendant la période couverte, le HCR a procédé à d'importants ajustements en réponse à des graves pénuries de financement, avec notamment la revue structurelle du siège et des bureaux régionaux et une réduction générale des effectifs. Dans cette revue, la Division des ressources humaines a étroitement soutenu le Service de conception et de développement de

l'organisation ainsi que la Division de la planification stratégique et des résultats, en fournissant les données clés sur le cadre juridique et les tendances en matière de personnel.

## **A. Changements de politique et mesures spéciales**

8. Pour contribuer aux changements structurels, le Haut-Commissaire a introduit une série d'ajustements en matière de politique afin d'assurer plus de souplesse et d'agilité opérationnelle pendant cette période critique. Parmi les principales révisions de politique, il y a le changement de la durée du congé spécial à un traitement plein pour les fonctionnaires internationaux en attente d'affectation (qui est passée de neuf mois à six mois) ; la revue des critères d'admissibilité pour la prorogation des contrats pour une durée de cinq ans ; et les ajustements temporaires au cadre d'allocation de ressources pour la gestion des postes. Ces ajustements visent à assurer la capacité de l'organisation à s'acquitter de son mandat, en veillant à une transition en douceur pour le personnel dans un milieu opérationnel particulièrement difficile.

9. Un calendrier bien conçu de publication des avis de vacance des postes restés vacants a également été établi afin d'accorder la priorité aux dossiers des collègues affectés par la suppression de postes et de maximiser les possibilités de redéploiement. Ces ajustements ont été complétés par des mesures assorties de délais comme le gel temporaire des recrutements externes et la priorité accordée, lors des recrutements aux postes vacants, aux fonctionnaires en attente d'affectation et à ceux affectés par les suppressions de poste. Les processus d'examen comparatif sont restés applicables pour les fonctionnaires recrutés localement au siège et dans les opérations, la priorité étant accordée aux dossiers des fonctionnaires affectés et à la rétention des membres du personnel qualifiés.

10. Par ailleurs, plusieurs mesures spéciales ont été introduites pour accorder la souplesse et l'appui aux personnes affectées par les suppressions de poste. Afin d'améliorer la gestion des compétences et de permettre au HCR de réemployer plus efficacement dans l'avenir du personnel expérimenté en cas de besoin, un fichier de membres du personnel et du personnel associé ayant quitté l'organisation a été établi. Ce fichier indique le profil, les compétences et l'expérience d'anciens collègues, ce qui permet aux recruteurs de les examiner pour des postes futurs, compte tenu des connaissances institutionnelles.

## **B. Soutien au personnel pendant les changements structurels**

11. Eu égard à l'impact profond de la réduction d'effectifs sur les individus et les équipes, le HCR a accordé la priorité à la transparence, à l'équité et à la prudence dans les limites de ce qui est faisable pour soutenir le personnel à travers le processus. Les collègues ont été soutenus par diverses mesures adaptées aux personnels recrutés localement et sur le plan international et au personnel associé. Des échanges avec le personnel ont eu lieu dans le cadre de séances d'information, de réunions avec le personnel et de briefings ciblés, organisés selon les types de contrat et le lieu d'affectation et soutenus par une page intranet dédiée avec des documents clés, des foires aux questions et des ressources pratiques visant à réduire l'incertitude au minimum. La collaboration active avec le Conseil mondial du personnel et les opérations a permis de veiller à ce que les mesures d'appui reflètent les réalités vécues par les membres du personnel.

12. Les équipes des ressources humaines à travers le monde ont renforcé l'appui aux personnes et aux équipes afin de les conseiller et de les orienter vers des services spécialisés, et de gérer une augmentation significative de la charge de travail sur la mobilité interne, le départ de l'organisation et l'examen comparatif. Les responsables ont reçu des directives actualisées sur les ressources humaines, ont bénéficié du coaching et du soutien en matière de leadership leur ayant permis d'être mieux outillés pour gérer la transition et soutenir leurs équipes d'une manière efficace.

13. Les services de soutien à la carrière ont été considérablement étoffés pour les collègues affectés par la réduction des effectifs. Parmi ces services, il y a l'accompagnement professionnel, les séminaires en ligne sur le développement des compétences et les ateliers pratiques sur la rédaction du curriculum vitae et le réseautage professionnel. Pendant la

période considérée, plus de 3 800 collègues ont pris part à ces séminaires et ateliers, complétés par près de 2 000 heures de coaching individuel et de groupe.

14. L'appui psychosocial a été renforcé, ce qui a permis aux collègues d'avoir accès à l'accompagnement individuel et de groupe, à des séminaires thématiques en ligne sur la résilience et la gestion de l'incertitude ainsi qu'au soutien par les pairs à travers le Réseau mondial de pairs-conseillers. Des ressources supplémentaires, notamment les outils d'auto-assistance et les programmes de bien-être comme *Act to Heal* et *Cultivate Resilience*, ont été mis à disposition pour aider les collègues à gérer le stress et à garder le bien-être mental pendant cette période de transition.

15. Ces efforts qui se poursuivent ont consisté à veiller à ce que les collègues soient bien informés de leurs droits et des dispositions applicables à leurs situations individuelles, à leur apporter l'appui nécessaire et à leur permettre de prendre des décisions éclairées concernant les prochaines étapes. Des partenariats stratégiques ont été maintenus avec les régions et les opérations afin de coordonner la dotation en personnel d'urgence et la planification des effectifs, complétées par des initiatives comme le programme des administrateurs auxiliaires et les plateformes de développement du leadership qui ont contribué à renforcer les capacités du personnel.

#### **IV. Informations d'ordre général**

16. Depuis 2019, la gestion des ressources humaines au HCR a continué de se transformer et de se moderniser. Ces initiatives de changement ont amélioré la capacité de la Division des ressources humaines à collaborer efficacement avec l'organisation et son personnel, en particulier lors du processus de réduction des effectifs. Malgré les difficultés financières, les efforts constants en vue d'obtenir des gains d'efficacité et d'améliorer l'expérience du personnel sont demeurés une priorité dans le cadre central des ressources humaines, des partenariats et de la technologie.

17. Les efforts se sont poursuivis pour améliorer la santé et la sécurité au travail, notamment la santé mentale de tous les collègues, en particulier ceux travaillant dans les lieux d'affectation les plus difficiles. Le cadre pilote du système de gestion des risques psychosociaux s'est achevé en avril 2025, avec l'appui de l'Académie européenne de la psychologie de santé au travail, par la mise au point d'un outil de pointe ayant permis d'identifier et d'atténuer les risques psychosociaux au sein de l'organisation, et de contribuer à la stratégie de santé mentale et de bien-être du système des Nations Unies. En collaboration avec la Section des infrastructures mondiales, les bureaux à travers le monde ont été physiquement évalués en vue de leur conformité en matière de santé et de sécurité, 72 % des bureaux ayant été inventoriés. La mise en place d'un nouveau système d'assurance-maladie pour les consultants directement recrutés, les vacataires et les stagiaires a permis d'assurer une couverture solide du personnel associé, d'éliminer les risques et inconvénients liés à l'auto-assurance et de réaffirmer le devoir de diligence de l'organisation vis-à-vis de tous les collègues.

18. Malgré les capacités limitées, d'importants progrès ont été accomplis dans l'amélioration des systèmes et processus de gestion des ressources humaines. L'intégration de *Workday*, système numérique de gestion des ressources humaines au HCR, dans l'administration du personnel, les états de paie et le suivi de cas a permis de renforcer l'agilité opérationnelle et la prise des décisions en fonction des données, et d'améliorer l'efficacité et la cohérence. Le processus de départ des fonctionnaires de l'organisation a été lancé dans le système, mettant à la disposition de ceux-ci des ressources et des listes de contrôle ainsi que des enquêtes adaptées de sortie pour les guider, ce qui illustre la réactivité des équipes face aux besoins de l'organisation. Le processus a été soutenu par une revue globale de l'administration du personnel pour plus d'efficacité et d'efficience, conformément aux modèles globaux de services communs de ressources humaines.

19. De même, le passage du plan d'amélioration des performances – un élément clé du processus de gestion des performances – d'un processus complètement hors ligne à *Workday* a permis d'apporter la structure et la visibilité indispensables à ce flux de travail critique. Une meilleure analyse permet le suivi, grâce aux données, des tendances au niveau des effectifs pour guider la prise de décisions. De telles initiatives numériques ont été accompagnées

d'efforts visant à renforcer l'intégrité des données, la cybersécurité et la protection de la vie privée conformément au cadre de protection des données du HCR.

20. Par ailleurs, le HCR a commencé à poser les bases des modèles de gestion des compétences fondés sur les aptitudes, avec notamment un profilage amélioré des talents dans *Workday*, ainsi que des initiatives comme *Career Gigs* et des voies d'apprentissage ciblées. Pendant la période couverte, 2 654 collègues ont eu accès à *LinkedIn Learning*, achevant plus de 126 000 modules de cours. Coursera a enregistré 5 484 heures d'apprentissage de la part de 682 participants. Ces efforts visent à améliorer l'aptitude de l'organisation à inventorier, à développer et à déployer des compétences dans les domaines où elles sont le plus nécessaires, afin d'être en phase avec le changement à l'échelle du système global des Nations unies pour une planification des effectifs fondée sur les compétences.

21. *PeopleChat* a été lancé en septembre 2024 comme outil interne offrant au personnel l'accès instantané aux informations liées aux ressources humaines ainsi que de l'aide grâce à une boîte de dialogue générée par l'intelligence artificielle. Au plan interinstitutions, le HCR a maintenu son leadership dans la promotion des réformes des ressources humaines à l'échelle du système. En octobre 2024, *UnifyHR* a été lancé en tant qu'initiative interinstitutions permettant d'améliorer l'évaluation comparative et l'analyse des politiques de ressources humaines dans 13 organisations des Nations unies utilisant une boîte de dialogue générée par l'intelligence artificielle sous le modèle de *PeopleChat*, pour une plus grande collaboration et un meilleur alignement. Le HCR est aussi resté à l'avant-garde de l'initiative d'identification numérique des Nations unies, effectuant avec succès l'intégration des données de pension permettant une transmission automatique sûre de ces données entre les organisations des Nations unies et la Caisse commune de pensions du personnel des Nations Unies, rationalisant le traitement des pensions et réduisant les retards administratifs. Ainsi l'initiative a accompli d'importants progrès et a posé les bases d'applications futures comme *Single Sign-On* pour l'authentification de l'utilisateur et les identifiants numériques.

22. En sa qualité de Coprésident du Réseau des ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat, le HCR a participé à animer les discussions à l'échelle du système sur l'efficacité, le partenariat et l'innovation en matière de ressources humaines. Il a contribué activement à l'examen général par la Commission de la fonction publique internationale de l'ensemble des prestations offertes par le régime commun des Nations unies, a aligné sa politique révisée relative aux modalités de travail souple sur les recommandations du groupe de travail visant à harmoniser les indemnités pour le travail à distance prolongé hors du lieu d'affectation. Il a aussi soutenu les efforts à l'échelle du système pour améliorer la qualité et les données détaillées des dépenses de personnel afin d'améliorer les modèles financiers et les estimations de coûts.

## V. Conclusion

23. Alors que le HCR continue de gérer cette période difficile de réduction des effectifs et de grands changements, il reste engagé à préserver le bien-être de son personnel et à veiller en particulier à ce que les personnes quittant l'organisation soient traitées avec dignité et respect. Il s'efforcera aussi de maintenir la capacité des opérations dans le monde, soutenu par un partenariat solide d'équipes de ressources humaines avec des entités, des opérations, des représentants du personnel et le personnel d'une manière générale.

24. Pour ce qui est de l'avenir et dans le cadre de la revue générale du Siège, la Division des ressources humaines va devenir à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2025 la Division de la gestion du personnel. Si la réduction des effectifs nécessitera une revue des priorités stratégiques et des offres, l'accent portera désormais sur la mise en place d'un modèle de personnel basé sur les compétences, qui soutient l'agilité stratégique, la mobilité interne et la diversité à travers l'organisation. Ce modèle reposera sur des systèmes renforcés de données et des processus de ressources humaines simplifiés et intégrés, permettant à l'organisation de répondre d'une manière souple aux besoins évolutifs et aux nouvelles crises.