

## MISE A JOUR SUR LES QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

### I. INTRODUCTION

1. Ce document a pour but d'informer les membres du Comité exécutif et des observateurs du Comité permanent sur les développements et les plans au niveau des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines du HCR conformément aux objectifs stratégiques globaux pour 2007-2009<sup>1</sup> ainsi que les efforts pour améliorer l'efficacité globale de l'Organisation.
2. La Division de la gestion des ressources humaines (DHRM) est responsable de l'administration, de la formation, de la santé et du bien-être ainsi que des états de paie de 6 500 membres du personnel sur plus de 266 lieux d'affectation dans 116 pays. Quelque 85 pour cent des agents du HCR travaillent hors Siège et à l'extérieur du Centre des services globaux de Budapest et presque la moitié dans des lieux considérés comme difficiles selon les normes du système commun des Nations Unies.
3. Suite à l'opération de délocalisation conduite en 2007 et 2008, la Division de la gestion des ressources humaines compte désormais 86 postes, soit la moitié, à Budapest dans la Section de l'administration du personnel et des états de paie ainsi que dans l'Unité de recrutement et d'affectation. S'il reste encore quelques problèmes transitoires à résoudre, on peut dire que ces services sont désormais totalement opérationnels. En étroite coordination avec le Bureau pour le développement et la gestion de l'Organisation, la Division examine les bienfaits de l'unification de l'ensemble des services de formation du HCR pouvant aboutir à une structure délocalisée pour la Section de perfectionnement du personnel au début de 2009. En outre, la Division examine la meilleure approche pour renforcer les services de gestion des carrières au HCR afin de veiller à ce que les membres du personnel puissent mieux harmoniser leurs aspirations de carrière avec les possibilités existantes, compte tenu de l'environnement évolutif où opère l'Organisation.
4. Conformément aux objectifs stratégiques globaux du HCR pour 2008-2009, les objectifs de la Division sont les suivants :

---

<sup>1</sup> Notamment l'objectif stratégique 6.4 pour 2007 : « Entreprendre une réforme globale des politiques de ressources humaines du HCR afin d'assurer une efficacité opérationnelle maximale, y compris une meilleure capacité opérationnelle dans les situations d'insécurité et l'accomplissement de progrès vers la parité. »

a) Elaborer et adopter un ensemble global de politiques de ressources humaines en passant en revue aux fins d'amélioration :

- la politique de promotion ;
- le processus de nomination et d'affectation ;
- les contrats ;
- la gestion de la performance ;
- l'organisation des carrières ;
- la politique d'apprentissage en mettant l'accent sur le développement de la gestion ;
- les conditions de travail du personnel sur le terrain ; et
- les préparatifs de transition à un nouveau système de justice interne.

b) Elaborer une stratégie globale de gestion des effectifs :

- en réduisant autant que faire se peut le nombre d'agents en attente d'affectation (SIBA) en vue d'éliminer cette catégorie ;
- en conduisant des études comparatives pour le personnel des services généraux et des administrateurs internationaux, selon les besoins ;
- en renouvelant les politiques et les procédures régissant le personnel temporaire, y compris les consultants, les stagiaires, les VNU ; et
- en mettant en œuvre les politiques pour améliorer la parité et la diversité.

c) Accroître l'efficacité et la qualité des services de ressources humaines :

- en continuant de simplifier les processus, achevant l'opération de délocalisation et en stabilisant la transition vers la plateforme PeopleSoft ;
- en élargissant les possibilités de formation pour le personnel au Siège et sur le terrain ;
- en adoptant des indicateurs en matière de services efficaces et de qualité ;
- en renforçant la capacité de planification des carrières ;
- en s'efforçant de participer aux instances interinstitutionnelles, particulièrement le réseau des ressources humaines, la Commission internationale de la fonction publique, le Groupe de travail consultatif interinstitutions ; et
- en prenant des décisions justes et opportunes concernant les relations avec le personnel et les cas disciplinaires, y compris un renforcement de la collaboration avec la Section des affaires juridiques, l'Office de l'Inspecteur général, l'Office de l'éthique et le médiateur.

## II. VOLUME, STRUCTURE ET FLEXIBILITE DES EFFECTIFS

5. Compte tenu de la nature du travail du HCR pour fournir une protection et une assistance dans un environnement évolutif difficile, la qualité première de ces effectifs doit être la mobilité et, par voie de conséquence, la flexibilité.

6. Des nominations de durée déterminée sont accordées au personnel nouvellement recruté et d'autres mesures ont été prises pour veiller à ce que les effectifs permettent de répondre aux nouvelles crises et situations, y compris moyennant le recours au fichier international d'administrateurs. Ce fichier a pour but de s'assurer que les lacunes reconnues en termes de profil, particulièrement au niveau P-2 et P-3, soient comblées comme il convient. Après avoir réussi le test de mai 2007, 176 nouveaux candidats ont été ajoutés aux 608 déjà inscrits les années précédentes. Le nombre de candidats à ce fichier international s'établit aujourd'hui à 784, dont 445 femmes et 339 hommes. Le test d'admission se concentre davantage sur les capacités en matière d'analyse plutôt que sur la connaissance du HCR et inclut une composante psychométrique pour tester les aptitudes comportementales et les compétences clés nécessaires au HCR.

7. Concernant la délocalisation de fonctions de Genève au Centre des services globaux de Budapest, malgré un certain nombre de mesures prises par le Haut Commissaire pour atténuer les conséquences sur le personnel, ce processus s'est révélé difficile pour un grand nombre d'agents. Plusieurs initiatives liées au processus de réforme, et en particulier à la délocalisation, ont été appuyées par la Division telle que :

- une flexibilité supplémentaire permettant aux agents des services généraux de postuler à des postes d'administrateur ;
- des accords avec d'autres institutions des Nations Unies pour considérer les agents des services généraux à Genève comme des candidats internes aux postes vacants dans leurs organisations respectives ;
- un gel du recrutement extérieur pour les agents des services généraux au Siège afin d'offrir davantage de possibilités au sein du HCR ;
- l'offre d'enveloppes de départ ;
- l'examen des agents des services généraux à Genève touchés par la décision de délocalisation et souhaitant se porter candidat à des postes de Budapest afin d'être recrutés comme personnel local à Budapest ; et
- des mesures permettant aux agents des services généraux optant pour une cessation volontaire de service d'être considérés comme des candidats internes aux postes de cette catégorie pendant trois ans.

8. La Division a géré le processus d'étude comparative adopté pour la catégorie des agents des services généraux à Genève et a appuyé le travail du Comité des nominations, des promotions et des affectations (APPC) qui a recommandé des nominations pour environ la moitié des agents dont les postes avaient été supprimés. Des sociétés spécialisées ont été engagées pour fournir des conseils d'experts aux agents touchés par la réforme et pour aider le HCR dans l'effort majeur de recrutement qu'il a déployé à Budapest.

9. La Division a participé, en étroite coopération avec le Comité des nominations, des promotions et des affectations (APPB), le Conseil du personnel et la Section des affaires juridiques à l'élaboration d'une méthodologie provisoire pour les promotions au sein de la catégorie des administrateurs internationaux. Cette méthodologie a été utilisée au cours de la session de promotion annuelle qui s'est tenue en janvier 2008.

10. Le modèle d'affectation accélérée de personnel a été adopté à titre expérimental en janvier 2003 pour la dotation en personnel international de l'Opération en Afghanistan. Le 9 mai 2008, le Haut Commissaire a approuvé un certain nombre de modifications à ce modèle afin d'améliorer son efficacité et de réduire le délai moyen des déploiements dans une opération d'urgence. Le modèle d'affectation rapide sera utilisé pour garantir le déploiement accéléré des agents nécessaires pour les opérations d'urgence et les programmes supplémentaires dont la durée prévue est d'au moins 12 mois.

### III. FORMATION ET EVALUATION

11. Au cours de l'année écoulée, l'Unité de gestion de la performance de la Division a travaillé à la révision du cadre de compétences, instrument clé d'un système de gestion de la performance plus fiable. Des compétences clés de gestion et interdisciplinaires révisées ont été mises au point et seront adoptées dans le contexte d'un système informatique nouveau qui incorpore les meilleures pratiques, telles que la contribution à plusieurs niveaux, un nouveau barème, une plus grande participation des superviseurs et des mécanismes de contrôle de la qualité plus rigoureux. Suite à des consultations avec le personnel et à l'approbation du Haut Commissaire, les nouvelles politiques de gestion de la performance et de recours seront adoptées et une formation ainsi qu'une mise en place globale débiteront avant la fin de 2008.

12. La Division a également mis au point des modèles et des instruments visant à évaluer les gestionnaires du HCR. Le processus d'évaluation a pour but d'identifier les cadres moyens de niveau P-4, se révélant capables d'assumer des fonctions de gestion plus importantes. Les instruments d'évaluation ont été testés au cours de l'année écoulée et la Division planifie désormais une activité expérimentale pour améliorer le processus d'évaluation de la gestion.

13. L'objectif du programme de développement et d'apprentissage de la gestion a pour but d'aider l'organisation à se doter d'une réserve de cadres ayant un potentiel de carrière et de renforcer la culture globale de la capacité en matière de gestion et de l'obligation de rendre des comptes. Pour y parvenir, une stratégie d'apprentissage à 4 niveaux a été mise en place afin de : travailler avec les équipes par pays des Nations Unies (UNCT) ; le programme de direction stratégique (SLP) pour les cadres supérieurs ; le programme d'apprentissage de gestion (MLP) à l'intention des cadres moyens ; et l'initiation à une gestion efficace (ItEM) pour les cadres débutants. Au cours des 12 derniers mois, un programme de direction stratégique réunissant 21 représentants, représentants adjoints et chef de bureaux dans la région Asie-Pacifique a été organisé et un programme pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord a débuté avec 24 administrateurs principaux. De même, au niveau du Programme d'apprentissage à la gestion, environ 136 cadres moyens travaillent sur 12 modules. A la fin de 2008, plus de 108 fonctionnaires auront achevé ce programme. Le programme ItEM est actuellement en cours d'élaboration et sera lancé en 2009. L'utilisation de la rétro-information à 360 degrés se poursuivra pour les nouveaux cadres au niveau P-5 et de rang supérieur.

14. Des progrès ont également été accomplis dans la mise au point d'un système informatique intégré de gestion de l'apprentissage crucial pour offrir une formation à davantage de fonctionnaires dans le monde et fournir des données plus exactes et plus globales. Le lancement du système est prévu pour le dernier trimestre de 2008.

#### IV. ETHIQUE

15. Au 1<sup>er</sup> septembre 2008, le Bureau de l'Éthique du HCR sera situé dans le Bureau exécutif et sera responsable du plaidoyer, des conseils et de la formation en matière d'éthique ainsi que du respect des critères de protection contre les représailles et les besoins des Nations Unies en matière de divulgation de renseignements financiers.

16. La Division a continué d'appuyer les cours de recyclage annuels du Code de conduite ainsi que la formation initiale au Code de conduite pour les nouvelles recrues. Au cours de l'année écoulée, la Division a diversifié les types de matériaux de formation utilisés en incluant les modules d'éthique et d'intégrité du Bureau d'éthique des Nations Unies à New York sur les sujets des conflits d'intérêts, de la protection des dénonciateurs et de la divulgation de renseignements financiers.

17. Le HCR a également annoncé un thème spécifique pour les cours de recyclage en 2008 – protection contre l'exploitation et les sévices sexuels – et diffusé le film interinstitutions récemment produit par les Nations Unies, « To Serve with Pride ». Le HCR est la première institution à demander à l'ensemble de ses fonctionnaires de visionner et de discuter de ce film. Le HCR a également joué un rôle actif dans le groupe de travail interinstitutions sur la protection contre l'exploitation et les sévices sexuels.

18. Conformément à son engagement institutionnel visant à respecter la diversité, la Division a élaboré une politique du HCR concernant l'emploi de personnes handicapées. Elle a pour but de se conformer à la Convention internationale des Nations Unies sur les droits des personnes handicapées. Le HCR a également été l'institution chef de file d'un groupe de travail interinstitutions qui, sous les auspices du réseau des ressources humaines, a publié une déclaration de politique générale demandant à toutes les institutions des Nations Unies de se doter d'une politique rigoureuse en matière d'emploi des personnes handicapées.

#### V. PARITE

19. En mars 2007, le HCR a publié une nouvelle politique concernant la parité au niveau de sa dotation en personnel. Le groupe de travail de haut niveau chargé des questions de genre, présidé par le Haut Commissaire adjoint, a été chargé de garantir sa mise en œuvre et son suivi. En outre, le groupe de travail sur les questions de genre et diversité, composé de représentants du Conseil du personnel et de l'administration, a été mis en place.

20. Une base de données en ligne pour les statistiques relatives au genre et à la diversité sera adoptée au début de 2009. Ce mécanisme améliorera l'accès à l'information pour renforcer l'obligation redditionnelle dans le contexte des affectations et du recrutement. Au 1<sup>er</sup> août 2008, les femmes représentaient 38 pour cent de l'ensemble du personnel du HCR et 40 pour cent de

l'ensemble des administrateurs internationaux. Vingt-neuf pour cent des représentants du HCR sur le terrain sont des femmes.

21. Le HCR continue d'examiner d'autres mesures afin de résoudre le problème du déséquilibre entre les sexes au niveau de sa dotation en personnel, conformément aux recommandations de la Commission de la fonction publique internationale de mai 2008 sur la parité dans le système commun des Nations Unies. Un appui plus généreux pour la couverture des frais de garde d'enfants pourrait être une possibilité afin d'augmenter le nombre de femmes fonctionnaires.

## VI. VIH/sida

22. Le HCR a activement appuyé le lancement de « UN Cares » en mai 2008 pour veiller à la mise en œuvre des dix normes minimales pour le VIH sur le lieu de travail dans l'ensemble des organisations des Nations Unies. Le HCR montre ainsi son engagement à la politique ainsi qu'à la stratégie « Unis dans l'action ».

23. Les principales préoccupations du HCR ont trait à la fourniture de services liés au VIH au personnel dans des lieux d'affectation isolés où l'accès à l'éducation, à l'information, au traitement et aux soins est minime. Pour appuyer les efforts de « UN Cares » et pour veiller à ce que ce groupe vulnérable de fonctionnaires soit pris en charge, le HCR a décidé d'offrir les services d'un administrateur spécialisé dans le VIH sur le lieu de travail. Les résultats de l'enquête menée au cours de l'année écoulée indiquent qu'un grand nombre de fonctionnaires n'ont pas suffisamment d'informations sur le VIH/sida et que les stigmates sont encore prévalents.

24. Une 20<sup>aine</sup> de projets de petite envergure dans diverses opérations ont reçu un appui en 2007 et 2008, essentiellement pour les activités de formation à l'intention du personnel et des membres de leurs familles. Un système d'établissement de rapports a été mis en place pour partager l'information et les meilleures pratiques entre les agents centralisateurs du HCR dans une cinquantaine d'opérations dans le monde.

## VIII. TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

25. L'opération visant à remplacer les anciens logiciels dans le secteur des ressources humaines et les états de paie est pratiquement achevée. Suite à l'introduction du logiciel de base des ressources humaines contenant la base de données et l'administration des droits, plusieurs fonctionnalités ont été ajoutées, telles que la première solution complète en matière d'états de paie des Nations Unies configurée sur la planification de ressources d'entreprise (ERP)<sup>2</sup>. Une fonctionnalité concernant les affectations a également été aménagée pour gérer le système de roulement du HCR. La composante relative à la gestion de la performance est en cours de mise au point. Le choix d'une planification de ressources d'entreprise pour la comptabilité, la budgétisation et les ressources humaines a donné au HCR la possibilité d'intégrer ces fonctions.

---

<sup>2</sup> C'est un système d'appui technique qui gère dans une seule base les données requises pour exercer différentes tâches dans les secteurs des finances, des ressources humaines et des états de paie.

Dès que les composantes relatives aux ressources humaines de PeopleSoft seront pleinement mises en œuvre, l'administration sera plus efficace et les rapports seront de meilleure qualité.

26. La Division a travaillé en collaboration avec les ressources humaines PeopleSoft-MSRP et le projet d'états de paie adopté en novembre 2006 afin de stabiliser et d'ajuster ce nouveau système de technologie de l'information aux procédures de gestion des vacances de postes. En janvier 2007, le HCR a adopté le nouveau processus de candidature en ligne, initialement offert aux administrateurs internationaux et nationaux. La possibilité de déposer sa candidature en ligne a ensuite été offerte aux agents des services généraux et du service de terrain à Genève afin de coïncider avec les avis de vacance de postes à Budapest puis a été également offerte au personnel des agents des services généraux et au personnel sur le terrain dès août 2008.

#### IX. PERSONNEL EN ATTENTE D'AFFECTATION

27. Les activités du Haut Commissariat requièrent le déplacement des ressources humaines d'un lieu à l'autre en fonction des besoins de l'Organisation. Parfois ces mouvements doivent avoir lieu très rapidement ; dans d'autres cas, les fonctionnaires doivent libérer leurs postes avant le terme prévu de leur durée standard d'affectation. A tout moment, l'Organisation compte un certain nombre de fonctionnaires ayant achevé leur affectation et postulant ailleurs sans pour autant avoir déjà été nommé.

28. Le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation fluctue mais reste un défi majeur en termes de gestion des effectifs. A fin juillet 2008, on comptait 161 fonctionnaires en attente d'affectation dont la plupart travaillent en mission ou en affectation temporaire sur divers lieux d'affectation. Afin de réduire autant que possible le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation, et en particulier de fonctionnaires en attente d'affectation et sans poste, l'Unité de planification des carrières a pris contact avec ces collègues et fournit des conseils personnalisés sur les nominations et les affectations temporaires. L'Unité diffuse également des messages réguliers concernant les vacances de postes externes afin d'informer les membres du personnel sur les possibilités d'emplois dans d'autres institutions.

29. Une page consacrée à la planification des carrières a été lancée en janvier 2008 et est régulièrement mise à jour grâce à des informations sur les moyens d'améliorer les aptitudes et les compétences en vue d'adapter les effectifs du HCR aux besoins évolutifs de l'Organisation. De même, l'Unité organise des activités d'appui à la carrière, y compris des ateliers et des matériaux spécifiques sur la planification de carrière et la transition.

30. Le Haut Commissaire a mis un accent particulier sur l'affectation de personnel en attente de poste. La direction s'engage à veiller à ce que les fonctionnaires nouvellement recrutés et sujets au roulement soient affectés sur des postes pour lesquels ils ont les compétences requises, essentiellement conformes à leur grade, compte tenu des critères de genre et de diversité.

#### X. ECONOMIES

31. A défaut du remplacement de l'ancien logiciel par un système moderne, informatisé, intégré et fiable de ressources humaines/états de paie, la délocalisation de fonctions au Centre de services globaux de Budapest n'aurait pas été possible. La délégation a permis de réaliser des

économies et s'est traduite par un gain d'efficacité. La mise en œuvre de la fonctionnalité des états de paie a permis de réduire les doublons au niveau de l'entrée des données et a permis de supprimer des postes. Des initiatives de gestion du changement permettent aux ressources humaines de participer davantage à la gestion des questions liées au personnel de terrain. La réduction des coûts à Budapest permet de faire face à la grande diversité de demandes en matière d'administration du personnel dans le cadre de situations d'urgence.

## XI. CONCLUSION

32. Le HCR tiendra le Comité permanent informé des mesures additionnelles prises au cours de mois à venir eu égard à la gestion des effectifs du HCR et se réjouit par avance de l'appui sans faille du Comité.