

**Comité exécutif du programme
du Haut Commissaire**

Distr. restreinte
5 septembre 2018
Français
Original : anglais français

Comité permanent
73^e réunion

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

Résumé

Le présent document met en lumière les développements dans le domaine de la gestion des ressources humaines depuis la dernière mise à jour de septembre 2017 au Comité permanent (EC/68/SC/CRP.26). Il rend compte des résultats de la revue récemment achevée des ressources humaines et des progrès et défis enregistrés dans la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines au HCR pour la période 2016-2021. Il fournit aussi une mise à jour sur les mesures prises pour prévenir et lutter contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1-3	3
II. Personnes travaillant pour le HCR	4-12	3
III. Revue des ressources humaines	13-33	4
IV. Diligence et appui	34-39	7
V. Prévention et lutte contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels.....	40-41	8
VI. Travail en partenariat	42-49	9
VII. Conclusion	50	9

I. Introduction

1. En fin 2017, le chiffre total des populations relevant de la compétence du HCR, y compris les apatrides et les personnes retournées, était de 71,4 millions, contre 67,7 millions l'année précédente. Le nombre croissant de personnes prises en charge par le HCR, qui s'explique par des crises nouvelles et en cours dans les pays comme la République démocratique du Congo, le Myanmar, le Soudan du Sud, la République arabe syrienne et le Venezuela (République bolivarienne du), exerce encore plus de pression sur la capacité du HCR en matière de ressources humaines.
2. Pour y répondre, la Division des ressources humaines (DHR) a redoublé d'efforts pour déployer rapidement du personnel qualifié afin de satisfaire les besoins des opérations sur le terrain. Pendant une période d'un an, entre juillet 2017 et juillet 2018, plus de 1 100 postes ont été publiés. Même si les besoins en personnel à travers le monde sont, dans une large mesure, restés au même niveau que pendant la période antérieure de rapport, les avis de vacance pour les postes à procédure accélérée ont plus que doublé en raison d'un plus grand nombre de situations d'urgence de niveaux 2 et 3, avec près de 250 postes pourvus entre juillet 2017 et juillet 2018.
3. En plus de répondre aux besoins opérationnels, la DHR a entrepris une analyse des effectifs du HCR, s'est lancée dans leur planification, a introduit de nouvelles politiques pour améliorer les conditions de travail et a achevé une revue des ressources humaines dans le cadre du processus plus large de gestion du changement au sein de l'Organisation, et ce, conformément à la Stratégie de gestion des ressources humaines du HCR pour la période 2016-2021.

II. Personnes travaillant pour le HCR

4. Le HCR dispose d'un effectif total de plus de 15 800 personnes, dont environ 11 600 fonctionnaires et 4 200 membres du personnel associé¹. Ce total traduit une augmentation de 4 % par rapport à la période antérieure de rapport. Sur le total du personnel du HCR, environ 43 % sont en Afrique subsaharienne et 21 % dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) – où se trouvent les plus grandes opérations du HCR. Les autres membres du personnel sont au Siège² (12 %), dans la région Asie-Pacifique (11 %), en Europe (8 %) et dans les Amériques (5 %).
5. Dans l'ensemble, 42 % des membres du personnel du HCR travaillent dans des lieux d'affectation difficiles³, où ils font souvent face à l'insécurité, aux conditions de vie difficiles, à l'isolement, à des défis au plan logistique et à une mauvaise connectivité. Cela étant, le HCR, avec les autres organismes des Nations Unies, a intensifié les efforts visant à mieux comprendre et à mieux répondre aux besoins des collègues dans les opérations sur le terrain, lors de l'élaboration du Règlement du personnel, notamment par un plaidoyer auprès de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI).

Inclusion, diversité et genre (objectif 1 de la Stratégie de gestion des ressources humaines)

6. Au total, 42 % des effectifs du HCR sont des femmes, avec un pourcentage légèrement plus élevé (45 %) dans la catégorie de fonctionnaires recrutés sur le plan international. Pour les fonctionnaires et les membres du personnel associé du HCR, les pourcentages des femmes

¹ Cette catégorie comprend des personnes travaillant dans le cadre des arrangements avec le Bureau des Nations unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), les volontaires des Nations Unies (UNV), les consultants individuels, les entrepreneurs, les personnes déployées, les stagiaires et d'autres personnes titulaires d'un contrat dans le cadre des arrangements pour le personnel associé du HCR.

² Il comprend Genève, le Centre mondial de services à Budapest et le Centre mondial de services à Copenhague.

³ Le classement d'un lieu d'affectation comme lieu d'affectation difficile se fait à l'issue d'une évaluation générale de la qualité de vie, notamment des conditions de sûreté et de sécurité, des soins de santé, du logement, de l'isolement, de la disponibilité des produits de première nécessité et de son caractère convenable aux familles, y compris l'éducation.

sont respectivement de 39 % et 51 %. Conformément à la stratégie du Secrétaire général relative à la parité entre les sexes, le HCR vise à atteindre l'objectif de la parité des sexes bien avant la date butoir de 2026, c'est-à-dire en 2023. Dans la catégorie des fonctionnaires recrutés sur le plan international, les femmes représentent 51 % du personnel aux grades P2 et D2, 45 % au grade P5, 44 % aux grades P3 et P4, et 40 % au grade D1.

7. Le ratio du personnel féminin nommé depuis la mise en œuvre de la nouvelle politique de recrutement et des affectations, qui comprend des mesures spéciales visant à réaliser la parité entre les sexes, a augmenté de 7,5 % entre octobre 2017 et fin juin 2018. Est particulièrement à noter, le pourcentage de femmes nommées à des postes à procédure accélérée, qui est passé de 33 % sous l'ancienne politique à 62 % sous la nouvelle. La priorité a été accordée aux fonctionnaires de sexe féminin désireuses de suivre les programmes de formation des hauts responsables, ce qui a entraîné une participation accrue, passant de 46 % en 2016 à 62 % en 2017.

8. Les femmes sont sous-représentées dans la catégorie des personnels recrutés au plan national et dans des lieux d'affectation difficiles, où elles ne représentent que 35 et 23 % du personnel respectivement. Le milieu sécuritaire et les conditions de travail dans les lieux d'affectation difficiles, combinés aux facteurs socioculturels, peuvent décourager les postulants de sexe féminin. En outre, certains domaines fonctionnels sont très dominés par les hommes, comme le transport (les conducteurs de sexe masculin occupent 98 % des quelque 1 000 postes dans ces domaines fonctionnels). Hormis les conducteurs, le personnel féminin recruté sur le plan national représenterait 45 % de la catégorie de personnel recruté sur le plan national et 29 % du personnel dans les lieux d'affectation difficile.

9. Une étude sur le travail au HCR, ses motivations et ses expériences a été effectuée en avril, et ses résultats éclaireront les stratégies en matière de ressources humaines ainsi que les actions visant à soutenir la rétention, à promouvoir la satisfaction au travail, à créer un milieu de travail plus inclusif et à outiller les responsables pour qu'ils puissent bien diriger leurs équipes diversifiées.

10. La répartition géographique du personnel du HCR se présente comme suit : 41 % issus de l'Afrique, 21 % issus d'Europe, 17 % de la région MENA, 14 % de la région Asie et Pacifique, et 7 % des Amériques.

11. Une instruction administrative sur le congé parental a été publiée en début 2018. Elle prend en compte les besoins du personnel féminin recruté sur le plan national et international dans le but d'améliorer leur recrutement et leur rétention. Elle prévoit aussi le congé de maternité et de paternité pour les parents de même sexe.

12. Une nouvelle instruction administrative sur le stage prévoit plus d'opportunités pour les personnes de diverses origines.

III. Revue des ressources humaines

13. Le HCR a commandé la première vue holistique de ses systèmes de gestion des ressources humaines, de ses services et outils, qui a été achevée en mars 2018. La revue a été étroitement alignée sur les objectifs énoncés dans ses Orientations stratégiques 2017-2021 et sa Stratégie de gestion des ressources humaines.

14. Des actions à portée mondiale, comme des visites sur le terrain et des consultations avec le personnel à l'échelle de l'Organisation ont joué un rôle important en ce qu'elles ont éclairé l'étude. Des entretiens ont également eu lieu avec quatre organismes pairs sur les principales questions liées à la gestion des ressources humaines, avec un accent particulier sur les mesures visant à améliorer les systèmes actuels. Les résultats de la revue ont été approuvés par l'Équipe de responsables et ont servi de base à l'exposé de la DHR pour l'examen annuel des programmes de 2019.

15. La revue a souligné la nécessité de passer d'une Division des ressources humaines principalement réactives et transactionnelles à une Division en mesure d'identifier et d'anticiper sur les besoins en personnel et de fournir aux hauts responsables des analyses et des orientations, comme prévu dans la Stratégie de l'Organisation en matière de ressources

humaines. La revue contient 46 recommandations et met en lumière 4 facteurs critiques de réussite, à savoir la régionalisation ; la planification stratégique des effectifs ; les systèmes informatiques et la gestion des données ; la culture et les comportements.

16. Pour favoriser ce passage, la revue préconise une structure pour la division et un *modus operandi* davantage orienté vers le terrain avec des priorités établies ; une meilleure expertise ; des responsabilités claires sur tous les processus de gestion des ressources humaines ; une évolution de carrière claire et la formation ; des procédures simplifiées, documentées, coordonnées et soutenues par de solides systèmes informatiques pour une analyse des données ; une indication claire sur la manière d'obtenir des orientations. Il a été demandé d'investir davantage sur le personnel associé et le personnel recruté au plan national, source importante de talents formant la majorité des effectifs du HCR, grâce à la régionalisation des fonctions en matière de ressources humaines.

17. La revue énonce cinq priorités stratégiques interconnectées pouvant contribuer à la transformation : a) la DHR comme partenaire stratégique des opérations ; b) une gestion efficace du personnel ; c) des dirigeants équipés ; d) un milieu de travail et une culture favorables ; et e) des bases solides pour les services de ressources humaines.

Division des ressources humaines comme partenaire stratégique des opérations

18. Le positionnement de la DHR comme partenaire stratégique a commencé en début 2018 par un plus grand rôle dans le processus de l'examen annuel des programmes. La division peut ainsi fournir des analyses, des prévisions et des orientations aux hauts responsables. Elle a aussi engagé les collègues des ressources humaines basés sur le terrain dans la planification opérationnelle des effectifs, en fournissant des données géographiques spécifiques pour la planification annuelle et la gestion des effectifs dans 13 des 15 opérations les plus importantes.

19. Ce travail se poursuivra avec l'engagement de la DHR dans la conception des structures des bureaux et la référencement des exigences fonctionnelles en personnel ainsi que la fourniture d'orientations sur la configuration du personnel. Le volet important de cette transformation consiste à mettre en place des équipes régionales pour les ressources humaines devant rapprocher les services de planification des effectifs, d'identification des talents, d'accompagnement professionnel et de devoir de diligence des opérations et de leur personnel. Les équipes régionales devront être constituées en mi-2019, leur mise en place étant étroitement alignée sur le travail de l'Équipe de gestion du changement concernant les efforts globaux de régionalisation.

Gestion efficace des effectifs (objectifs 1, 2 et 3 de la Stratégie de gestion des ressources humaines)

20. Une analyse du profil des effectifs du HCR et du lieu où ils se trouvent a été entreprise en 2017, et une brochure décrivant ses conclusions a été distribuée aux collègues et à l'extérieur de l'Organisation. En septembre 2017, un projet a été lancé pour renforcer la capacité du HCR à mieux comprendre ses besoins en personnel et à y répondre de manière proactive. Par un processus consultatif impliquant les divisions, les bureaux régionaux et les opérations sur le terrain, le projet met l'accent sur la rationalisation des descriptions de postes avec pour objectif de réduire le nombre total d'environ 30 %, ce qui permettra de simplifier et d'accélérer la publication des postes, d'introduire un catalogue unique de compétences pour le HCR et d'améliorer les informations sur les effectifs, y compris le personnel associé et le personnel recruté sur le plan national.

21. En élargissant les catégories de personnel pouvant postuler à des postes publiés au plan interne, la nouvelle politique de recrutement et des affectations et les instructions administratives connexes multiplient, pour le personnel recruté au plan local et le personnel associé, les possibilités de carrière dans la catégorie de personnel recruté au plan international. En août 2018, les critères révisés qui y figurent et un meilleur développement des pools de talents du HCR ont permis à environ 1 630 candidats approuvés d'être admissibles et prêts à être recrutés. Comme résultat de cette initiative et d'autres processus de recrutement externe et d'information, environ 280 personnes ont été nommées à des postes

permanents, dont 70 issues de la catégorie de personnel recruté sur le plan national. Parmi ces personnes, 49 % étaient de sexe féminin.

22. Depuis novembre 2017, le HCR a publié des notes d'orientation sur les plans de carrière pour 10 principales fonctions au sein de l'Organisation. De plus, des séminaires en ligne sur huit thèmes relatifs aux compétences professionnelles ont été organisés depuis 2017, bénéficiant à une moyenne de 180 participants par mois (dont 80 % sont des membres du personnel recruté sur le plan national et du personnel associé).

Des dirigeants équipés (objectif 2 de la Stratégie de gestion des ressources humaines)

23. Il est également important d'équiper les dirigeants pour qu'ils puissent être responsables, concernant notamment le devoir de diligence et la gestion de performance ainsi que la constitution d'équipes inclusives. En 2017, la DHR a amélioré le plan de carrière des futurs dirigeants du HCR, en proposant une formation pour l'acquisition des compétences en gestion et en leadership. Les programmes suivants de formation sont maintenant disponibles : « *Managing Effectively Programme* » (Programme de gestion efficace) (grade P2 et grade inférieur), « *Management Learning Programme* » (Programme d'apprentissage en gestion) (P3), « *Certification Programme for Senior Leadership and Management Positions* » (Programme de certification pour les postes supérieurs de leadership et de gestion) (P4) et le « *Strategic Leadership Programme* » (Programme de leadership stratégique) (P5). En fin juillet 2018, plus de 300 collègues (dont 47 % de sexe féminin) avaient terminé ces programmes.

24. En vue de disposer d'un personnel efficace et éclairé, des cours de formation obligatoire en ligne sont proposés dans cinq domaines importants pour faire acquérir à tous les collègues des connaissances et des compétences essentielles, nécessaires pour répondre aux normes élevées attendues d'eux. La formation, fournie en anglais, en arabe, en chinois, en français, en espagnol et en russe couvre les domaines suivants : sécurité de base ; prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels ainsi que des abus d'autorité ; protection et sécurité informatique. À l'exception du dernier élément cité, le taux de conformité en fin juillet 2018 était de 76 %.

25. À la suite de la revue des ressources humaines, toutes les activités de préparation à la gestion et au leadership ont été regroupées dans la nouvelle Section du développement du leadership au Centre mondial d'apprentissage. Le HCR est en train de mettre en place un cadre de compétences en leadership, aligné sur les efforts de réformes du Secrétaire général. Ce cadre sera pris en compte dans toutes les formations y relatives, comme la préparation à la fonction de Coordonnateur résident et Coordonnateur de l'action humanitaire.

Milieu de travail et culture favorables (objectifs 2 et 4 de la Stratégie de gestion des ressources)

26. L'amélioration du milieu de travail et de la culture nécessite un leadership inclusif, la réaffirmation des valeurs et des comportements devant être respectés par tous les collègues et une compréhension commune des attentes en matière de performance.

27. Avec 34 % de son personnel travaillant dans des lieux d'affectation déconseillés aux familles⁴, il est essentiel de mettre l'accent sur les lieux d'affectation difficile et sur le devoir de diligence. En plus des profils des pays en développement décrivant le milieu de travail, l'environnement culturel et le mode de vie, le HCR a organisé un certain nombre de séminaires en ligne sur le bien-être du personnel et la sécurité à l'intention d'environ 300 participants, pour les aider à prendre des décisions éclairées concernant leur demande d'emploi dans des lieux d'affectation à haut risque.

28. Le HCR a conçu un test de préparation psychologique pour aider les postulants à se préparer à travailler dans des circonstances extrêmement stressantes. Des séances de préparation psychologique avant déploiement ont été proposées à plus de 400 membres du

⁴ Les lieux d'affectation déconseillés aux familles sont ceux où les membres de famille ne sont pas autorisés à s'y rendre en raison des problèmes de sécurité.

personnel, dont 60 % les ont acceptées. Des entretiens de fin de mission ont également été proposés à plus de 200 membres du personnel, dont 38 % les ont acceptés.

29. Une instruction administrative visant à renforcer les mesures d'appui au personnel travaillant dans des lieux d'affectation à haut risque a été publiée en fin août 2018. Mise au point à l'issue d'une application à l'essai en Afghanistan, elle constitue une étape importante dans le processus consistant à améliorer les mesures d'appui proposées avant, pendant et après le déploiement, avec des avantages spécifiques tant pour le personnel recruté sur le plan national que pour celui recruté au plan international.

30. En 2017, le pourcentage des évaluations de performance achevées a augmenté, passant de 94,3 % l'année antérieure à 95,6 %. Malgré des taux de conformité élevés, la revue a montré que les comportements reflétant la culture et les forces de l'Organisation (comme la grande loyauté et le solide esprit d'équipe), associés au système de rotation, peuvent empêcher une appréciation honnête des performances. Une large consultation sera lancée pour mieux comprendre les comportements devant être gardés et créer un point commun de départ pour une évaluation réaliste des performances.

Des bases solides pour les services de ressources humaines (objectifs 1, 3 et 4)

31. La revue a recommandé la simplification des processus fondamentaux et la modernisation des thèmes du HCR pour renforcer la capacité à répondre aux besoins immédiats en personnel et contribuer à l'atteinte de l'objectif de la DHR en matière de planification stratégique des effectifs. À cet égard, les discussions en cours sur les systèmes informatiques de l'Organisation sont indispensables pour plus d'efficacité.

32. En septembre 2017, le HCR a commencé à garder ses archives dans un système basé dans le *cloud*, ce qui a permis une analyse plus rapide et plus exacte des données, une réduction des entrées manuelles et une prise en charge améliorée, y compris pour le déploiement du personnel.

33. En janvier 2018, la DHR a lancé un projet de numérisation des données personnelles permettant un traitement et une approbation plus rapides, la réduction des déchets en papier et l'amélioration de la standardisation et de l'accessibilité pour les audits. Jusqu'ici, la numérisation a permis de traiter électroniquement environ 5 500 contrats, et près de 24 000 documents du personnel ont été téléchargés dans le système.

IV. Diligence et appui

34. Le HCR continue de coordonner le travail de l'Équipe spéciale sur le devoir de diligence du Comité de haut niveau sur la gestion à l'échelle du système, qui relève du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CEB). Présidée par la Haut Commissaire Adjointe, cette Équipe spéciale met au point des normes et pratiques communes pour améliorer les conditions de travail et de vie du personnel des Nations Unies et de leurs familles, avec un accent sur les lieux d'affectation à haut risque.

35. Des mesures spécifiques ont été prises pour améliorer les conditions de vie dans des milieux extrêmement difficiles dans six opérations en Afrique. En collaboration avec le Programme alimentaire mondial (PAM), le HCR a lancé un système de réservation en ligne de maisons d'hôtes du HCR et du PAM en zones reculées, qui rationalise les procédures et promeut les services communs. Ce nouveau système permettra aussi d'améliorer la gestion et la responsabilité financière.

36. Le HCR a vacciné 300 membres du personnel au Mali, au Niger et en République-Unie de Tanzanie. Il a formé au premier secours plus de 200 membres du personnel sans accès approprié aux centres médicaux au Burundi et au Mali, en vue d'améliorer les chances de survie lors de graves incidents. Six missions d'évaluation des services médicaux ont été effectuées dans des régions à haut risque d'Afrique, d'Asie et Pacifique, et du Moyen-Orient et Afrique du Nord. Les résultats de ces missions ont été communiqués aux agences sœurs dans le cadre du projet interinstitutions d'évaluation des risques de santé.

37. En 2017, des responsables chargés du bien-être du personnel ont visité environ 90 lieux d'affectation dans 50 pays pour un appui ordinaire ou un appui d'urgence aux opérations. Ont bénéficié de la prise en charge psychologique, plus de 2 000 personnes, soit 15 % des effectifs, qui avaient été déployées dans plus de 100 opérations dans 340 lieux d'affectation ; 20 % des cas individuels étaient liés à des milieux à haut risque contre 17 % en 2016. La plus grande préoccupation commune portait sur les conditions de travail, les relations de travail et les incidents graves.

38. Après une période pilote de deux ans, une instruction administrative sur l'évacuation sanitaire et d'autres voyages pour raisons de santé a été mise en application en 2017, permettant à plus de 350 personnes ayant des maladies chroniques, surtout des membres du personnel recrutés sur le plan national en Afrique et en Asie, de recevoir en temps voulu des soins de santé de qualité. L'impact de ces interventions a une portée considérable en termes de qualité de vie et de réduction de l'absentéisme.

39. Le HCR ne tolère aucune forme de représailles contre des collègues ayant signalé des inconduites. Une instruction administrative sur la protection contre les représailles a été finalisée en fin août, avec pour but d'améliorer la protection des membres du personnel ayant fait des dénonciations.

V. Prévention et lutte contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels

40. La position de l'Organisation, qui est celle de tolérance zéro sur les cas d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuel, est sans équivoque. D'autres mesures ont cependant été prises pour améliorer la prévention. En mars 2018, le Haut Commissaire a nommé une Coordonnatrice principale pour diriger le travail du HCR sur cette question. Celle-ci relève de la Haut Commissaire Adjointe qui préside une Équipe spéciale d'urgence dont les membres ont rang de directeur.

41. En mai 2018, le HCR a publié une nouvelle stratégie visant à renforcer les mesures existantes et à en introduire d'autres. Des équipes, dont les membres sont issus de diverses divisions, mènent un certain nombre d'initiatives, dont une évaluation des politiques et procédures actuelles du HCR, la mise en place pour tout le personnel d'une ligne d'assistance indépendante, le lancement d'un système de prise en charge psychologique pour soutenir les victimes et les témoins, l'amélioration des systèmes de communication interne et externe, la publication des directives à l'intention des responsables, le renforcement constant de la capacité d'enquête du HCR et des processus disciplinaires et l'amélioration des mécanismes d'approbation et de vérification des références.

VI. Travail en partenariat

42. Le HCR a noué plus de 30 accords de détachement et de partenariat pour les ressources humaines avec des institutions gouvernementales, des organisations non gouvernementales, des entités académiques, des fondations, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et les volontaires des Nations Unies (UNV).

43. Un solide appui des donateurs a permis l'augmentation du nombre d'administrateurs auxiliaires travaillant pour le HCR, qui est passé de 54 en 2015 à 65 en 2017.

44. Le HCR a pris attache avec le Bureau des volontaires des Nations Unies pour arrêter les modalités permettant aux réfugiés de devenir des volontaires dans leur pays d'accueil. Des activités pilotes sur le terrain devraient débiter au cours du dernier trimestre de 2018.

45. L'Organisation a publié une instruction administrative sur l'accord de décaissement entre le HCR et l'UNOPS et les procédures financières, alignant les pratiques en matière de rapports financiers sur celles d'autres organismes des Nations Unies, répondant aux préoccupations d'audit.

48. Le partage des connaissances avec les partenaires et les efforts d'enrichissement mutuel ont été renforcés en 2017. Environ 3 500 membres du personnel étatique et des partenaires ont participé aux activités d'apprentissage organisées par le Centre mondial d'apprentissage du HCR, ce qui représente une augmentation de 21 % par rapport à 2016.

49. Le HCR demeure un membre actif de groupes interinstitutions traitant des questions des ressources humaines comme la Commission de la fonction publique internationale, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (y compris le Réseau des ressources humaines) et le Groupe de travail sur le devoir de diligence, qui implique des partenaires de réserve et aide à veiller aux approches communes d'amélioration du devoir de diligence pour les personnes déployées.

VII. Conclusion

50. Les stratégies et les mesures susmentionnées soutiennent la vision que l'Organisation s'est donnée pour demeurer adaptée dans l'avenir et s'ajuster aux besoins, aux aspirations et au potentiel de son personnel et des populations qu'elle sert. Elles constituent des étapes importantes dans la mise en œuvre de la Stratégie du HCR en matière de ressources humaines et l'amélioration des soins et de l'appui en faveur des collègues, en particulier ceux qui travaillent sur la ligne de front dans les opérations sur le terrain. L'exécution des recommandations de la revue sera l'objet de l'attention de la DHR au cours des trois prochaines années.
