

**Comité exécutif du programme  
du Haut Commissaire**

Distr. : restreinte  
26 août 2020  
Français  
Original : anglais et français

**Comité permanent  
79<sup>e</sup> réunion****Ressources humaines, y compris le bien-être du  
personnel, et la sûreté et la sécurité****Résumé**

Le présent document met en lumière les développements intervenus dans le domaine des ressources humaines, du bien-être du personnel, ainsi que de la sûreté et de la sécurité, depuis la dernière mise à jour de septembre 2019 fournie au Comité permanent (EC/70/SC/CRP.21). Il rend compte du processus de transformation des ressources humaines, y compris de l'appui aux réformes plus larges du HCR, et expose les mesures mises en place pour se préparer et répondre à la pandémie de COVID-19 en 2020. Il livre aussi un aperçu des mesures prises pour parvenir à un lieu de travail plus diversifié et plus inclusif.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1-3	3
II. Actualisation sur la transformation des ressources humaines .....	4-12	3
III. Préparation et réponse à la COVID-19 .....	13-18	5
IV. Sécurité .....	19-22	6
V. Inclusion et diversité .....	23-26	7
VI. Conclusion .....	27	8

## I. Introduction

1. Face à l'augmentation des déplacements et aux défis opérationnels complexes, le personnel du HCR est l'atout le plus précieux de l'Organisation. Afin que les collègues soient dans les meilleures conditions possibles pour s'acquitter de leur mission, le HCR s'est lancé en 2019 dans une transformation des ressources humaines (RH) sur plusieurs années. Cette initiative, qui s'aligne sur le processus de changement plus large de l'Organisation, visait à transformer les ressources humaines en une fonction plus moderne et davantage centrée sur les personnes, et à renforcer l'importance d'une bonne gestion des personnes.
2. L'année dernière, avec les nombreux défis qui sont apparus, a été l'occasion pour le HCR de commencer à appliquer les comportements, les pratiques et les outils en cours d'élaboration dans le cadre de la transformation des ressources humaines. Elle a notamment structuré son approche de la pandémie de COVID-19 et permis à l'Organisation de répondre aux besoins de ses opérations sur le terrain.
3. Fin juin 2020, l'effectif total du HCR était de plus de 17 300 personnes, dont 13 000 fonctionnaires et 4 300 membres du personnel associé, travaillant dans 130 pays. L'effectif le plus important se trouvait en Afrique subsaharienne, avec 38 % (22 % en Afrique de l'Est et dans la Corne de l'Afrique et dans les Grands Lacs ; 11 % en Afrique de l'Ouest ; et 5 % en Afrique australie), suivi par le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (20 %), l'Europe (20 %), l'Asie et le Pacifique (12 %) et les Amériques (10 %). Sur l'ensemble des effectifs du HCR, 91 % étaient basés hors des trois Sièges (Genève, Budapest et Copenhague) et 37 % travaillaient dans des lieux d'affectation difficiles, souvent loin de leur famille, confrontés à des menaces, et vivant dans des environnements éprouvants.

## II. Actualisation sur la transformation des ressources humaines

4. La transformation multiforme des ressources humaines s'est appuyée sur des partenariats solides avec les opérations, les gestionnaires et les équipes du monde entier. La Division des ressources humaines a continué à soutenir le processus de décentralisation, y compris en instaurant les nouveaux bureaux régionaux et en accompagnant la formation des équipes régionales des ressources humaines. En juin 2020, 91 % des collègues affectés à un bureau avaient pris leurs fonctions et plus de 20 activités d'apprentissage sur les nouvelles procédures et les thèmes fonctionnels leur étaient offertes.
5. Conformément aux pratiques exemplaires, une approche double de la gestion des ressources humaines a été adoptée : les pouvoirs et les processus ont été décentralisés lorsque cela permettait d'offrir de meilleurs services aux clients, et centralisés lorsque cela générait des gains d'efficacité en termes de simplification, de cohérence, de suivi et de budgétisation. Les équipes régionales des ressources humaines ont aidé les directeurs régionaux à gérer les pouvoirs nouvellement délégués en matière de ressources humaines, y compris les affectations jusqu'au niveau P4, l'extension des durées d'affectation standard et l'extension des nominations temporaires. Dans le même temps, les évaluations médicales et du risque psychosocial étaient de plus en plus assurées par les équipes d'appui compétentes des bureaux régionaux.
6. Pour que l'expérience des employés soit positive dans tout le HCR et pour maintenir l'approche de la gestion des ressources humaines axée sur le partenariat, des dialogues réguliers des ressources humaines sur des questions stratégiques de gestion des personnes et des messages trimestriels du Directeur de la Division des ressources humaines ont été mis en place à l'intention de la communauté mondiale des ressources humaines.
7. La capacité de planification stratégique des effectifs pour les régions et les opérations a été renforcée par des ateliers à l'intention des collègues des ressources humaines basés sur le terrain ou dans les bureaux régionaux. Leur accès aux données et aux outils analytiques a aussi été amélioré avec l'élaboration de tableaux de bord des effectifs faciles à utiliser, facteur essentiel pour anticiper les besoins en personnel et y répondre, et assurer l'échange et la rotation des talents entre les régions. Grâce aux efforts déployés par le HCR pour affecter

rapidement le personnel, 1 320 postes ont été pourvus entre le 1<sup>er</sup> juillet 2019 et le 30 juin 2020. Des postes à pourvoir d'urgence ont aussi été publiés pour faire face aux situations d'urgence au Burkina Faso, au Cameroun, au Guatemala, en République démocratique du Congo et au Soudan.

8. En partenariat avec les gestionnaires, l'accent a de nouveau été mis sur la gestion des personnes par le dialogue, l'apprentissage et la communication en matière de gestion d'équipes. Un « dialogue stratégique des personnes avec les Représentants » a été lancé fin 2019, en commençant par la région de l'Afrique de l'Est et de la Corne de l'Afrique et des Grands Lacs, et de la région de l'Afrique australe. L'initiative vise à permettre aux Représentants d'être les champions de pratiques de bonne gestion des personnes par un dialogue ouvert avec les agents centralisateurs des ressources humaines compétents. En outre, plus de 500 sessions de coaching de cadres ont été organisées pour le niveau P5 et au-dessus, et 75 cadres dirigeants ont bénéficié du programme de mentorat pour les nouveaux Représentants.

9. L'une des pierres angulaires de la transformation des ressources humaines résidant dans la capacité du HCR à adopter pleinement une expérience employé numérique, des progrès importants ont été réalisés pour identifier une solution technique permettant de faciliter ce processus. Ce projet, qui devrait durer plusieurs années, impliquera une mise à niveau importante des systèmes actuels. Une solution RH numérique mobile sera mise en œuvre en utilisant les technologies du cloud pour gérer les initiatives de gestion des personnes du HCR et renouveler les pratiques de travail pour les services essentiels des ressources humaines. Conformément à la stratégie numérique plus large du HCR, la Division des ressources humaines collabore étroitement avec la Division des systèmes d'information et des télécommunications et la Division de la gestion administrative et financière.

10. Le HCR a continué à simplifier les processus clés pour réduire le travail administratif, permettant ainsi aux collègues de consacrer davantage de temps aux questions opérationnelles urgentes et aux équipes des ressources humaines de manifester leur attention de manière individuelle et de recourir aux interactions humaines lorsque cela est nécessaire. Le HCR continue à utiliser l'intelligence artificielle (IA) pour présélectionner les demandes issues du vivier de talents, afin d'améliorer l'efficacité du recrutement des candidats. En 2020, l'automatisation a été étendue aux tâches routinières, ce qui a aussi aidé à assurer la cohérence de l'information dans les divers systèmes des ressources humaines. En même temps, les processus liés à la numérisation des données personnelles, aux évaluations « apte au travail », à la gestion centrale des transferts bancaires directs pour les états de paie locaux et au plan d'assurance médicale ont continué à progresser. En introduisant les outils de l'intelligence artificielle et de la robotique, le HCR renforce les connaissances et les compétences numériques des ressources humaines nécessaires pour rationaliser les opérations des ressources humaines, réduire les risques, renforcer les contrôles internes et alléger la charge du travail administratif au niveau du terrain.

11. À la suite de la restructuration du Centre mondial d'apprentissage et de développement en janvier 2019, les travaux en vue de l'instauration d'un cadre intégré de gestion des talents pour le HCR ont progressé. En harmonisant la planification stratégique des effectifs, l'identification des talents, les recrutements et les affectations, ainsi que la gestion de l'évolution et de la performance du personnel, les composantes de la gestion des talents sont réunies en un modèle cohérent dans toutes les lignes de service de la Division des ressources humaines.

12. Le HCR a également continué à explorer le changement et les mécanismes à long terme devant alimenter l'initiative « le futur du travail » à l'échelle de tout le système. À cet égard, le HCR codirige la ligne de travail sur les « nouvelles méthodes de travail » dans le Groupe de travail sur le futur du personnel du système des Nations Unies institué par le Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM). Le but est de faire évoluer le système des Nations Unies vers un cadre stratégique des ressources humaines qui tiendrait compte du changement rapide du contexte mondial et du marché du travail. Depuis février 2020, le HCR

a coprésidé le réseau des ressources humaines du HLCM, apportant sa solide expérience du terrain et soutenant une approche tournée vers l'avenir en vue d'une transformation plus large du système des Nations Unies.

### **III. Préparation et réponse à la COVID-19**

13. Avec ses profondes répercussions mondiales, la pandémie de COVID-19 a aussi fortement influencé les méthodes de travail au HCR. Les équipes du monde entier ont dû passer rapidement au télétravail et ont continué à « rester et servir » dans des circonstances souvent difficiles, tout en rencontrant des problèmes personnels, familiaux et de santé. Pour réduire le risque d'infection et renforcer la prise en compte des considérations de santé publique, le HCR a encouragé son personnel à limiter les voyages et à recourir au télétravail lorsque les gouvernements d'accueil le conseillaient et comme le recommandait l'Organisation mondiale de la santé. Les plans de continuité de l'activité du HCR ont permis d'atténuer toute perturbation des questions de ressources humaines, qui ont été gérées à distance.

14. La Division des ressources humaines a joué un rôle important dans les actions de préparation et de réponse précoce, participant à l'Équipe multifonctionnelle de réponse au niveau de l'encadrement et à l'Équipe de gestion de la crise de la COVID-19. Le partenariat étroit avec les opérations a été mis en pratique car la Division des ressources humaines a travaillé avec les équipes des ressources humaines régionales afin de veiller à ce que leurs plans de préparation et de réponse reposent sur des préoccupations locales. En outre, le HCR a assuré une approche harmonisée des diverses organisations, axée sur la gestion des questions relatives aux personnes, par son rôle de coprésident du Réseau des ressources humaines du HLCM, permettant à l'Organisation de faire remonter les besoins et les préoccupations des opérations sur le terrain. Les actions menées ont notamment consisté à participer à la révision du cadre de détente (R&R) et aux directives relatives à l'administration des voyages, des congés et de la quarantaine. Le HCR a aussi œuvré à assurer une approche coordonnée de l'évacuation médicale en réponse à la pandémie et a participé au Groupe de travail sur les évacuations médicales à l'échelle de tout le système des Nations Unies et aux efforts interorganisations visant à renforcer la première ligne de défense médicale.

15. Diverses mesures de soutien sanitaire ont été introduites pour veiller à assurer un juste équilibre entre la capacité du HCR à rester et servir, et les considérations de santé et de sécurité. Des mesures préventives ont été prises pour protéger les collègues ayant une affection chronique sous-jacente, et le télétravail a été recommandé à près de 600 personnes pour des raisons de santé. En outre, un service de conseils médicaux en ligne 24 heures sur 24 dans plusieurs langues a été mis en place dans le monde entier pour aider le personnel et les membres de leur famille. Le Service de la santé et du bien-être du personnel a accompagné les opérations dans leur évaluation de la capacité sanitaire locale et a prêté son assistance en comblant les lacunes lorsque cela était possible, renforçant l'accès du personnel aux soins. Afin de protéger davantage encore les collègues qui travaillaient dans les camps et les communautés, et assumaient les fonctions essentielles de protection et d'assistance, le HCR a mis des équipements de protection personnelle à la disposition du personnel et a publié des directives sur la manière de les utiliser et de se les procurer.

16. Pour aider les collègues à faire face aux problèmes liés à la COVID-19, y compris à l'isolement, à la séparation familiale, aux rôles multiples à assumer chez soi et à la difficulté de prendre un congé de détente, la capacité d'appui psychosocial a été renforcée par des pairs conseillers et des conseillers régionaux du personnel. Un appui externe supplémentaire en matière de santé mentale a également été fourni lorsque cela s'est avéré nécessaire.

17. Dans le cadre de son approche axée sur les personnes, le HCR a souligné l'importance déterminante du bien-être dans ses communications au personnel, rappelant aux responsables et aux équipes les principes consistant à prendre soin de soi dans cette période éprouvante. Les équipes du monde entier ont contribué à ces efforts visant à prendre soin de soi pendant le télétravail, notamment en facilitant les rencontres sociales virtuelles, les séances d'exercice physique et les messages de blogs. Les responsables ont bénéficié d'un appui ciblé afin de renforcer leurs capacités à travailler à distance avec leurs équipes. La série de webinaires intitulée « *Tales from the home office* » a fait intervenir des experts externes et des champions de la gestion des personnes au sein du HCR, qui ont échangé les expériences positives et les enseignements retirés, et a également offert un espace pour l'échange d'expériences dans la gestion à distance.

18. La Division des ressources humaines a codirigé le processus de retour au bureau en collaboration étroite avec la Division de la gestion administrative et financière, publiant des directives qui ont renforcé les obligations relatives à la santé et à la sécurité au travail. En outre, un outil d'autoévaluation sanitaire en ligne a été lancé pour permettre aux collègues qui décidaient de retourner au bureau de prendre leur décision en connaissance de cause. À l'avenir, le HCR continuera à retirer des enseignements de ses expériences récentes du télétravail et à en tirer des conséquences pour le travail dans un avenir plus lointain.

## IV. Sécurité

19. Environ 20 % des personnels du HCR (plus de 2 800 personnes) continuent à accomplir leurs tâches dans des zones à haut risque et en proie à l'insécurité à cause d'un conflit armé, de la présence de groupes extrémistes et autres sources d'instabilité. Si plus de la moitié du personnel (53 %) travaille dans des zones considérées comme étant à risque modéré ou au-dessus, rester et servir les personnes dans le besoin est devenu encore plus complexe avec la propagation de la COVID-19. Outre des risques sanitaires, la pandémie a intensifié les tensions dans certaines parties du monde à cause de ses conséquences économiques et sociales, touchant à la fois le personnel du HCR et les personnes relevant de la compétence de l'Organisation. Un suivi étroit et des évaluations rigoureuses ont continué d'être nécessaires car les ressources sanitaires et de sécurité des gouvernements d'accueil ont subi une pression accrue, compromettant leur capacité de réponse habituelle. Les restrictions appliquées aux voyages ont fortement réduit la capacité des Nations Unies à évacuer leur personnel à cause d'une urgence de santé ou de sécurité, la capacité locale de traitement des patients atteignant elle aussi les limites de ses capacités. Le HCR et les autres partenaires des Nations Unies ont revu leurs effectifs dans le monde entier afin d'assurer le meilleur équilibre possible entre présence opérationnelle et risque.

20. Pour appuyer le processus de restructuration de l'Organisation entamé l'année dernière, le Service chargé de la sécurité sur le terrain (FSS) du HCR a été reconfiguré de manière à fournir des conseils de sécurité dans un contexte régionalisé. Les administrateurs principaux chargés de la sécurité sur le terrain se trouvent désormais dans chaque bureau régional, fournissant un appui direct aux Directeurs de Bureau régional, tout en travaillant étroitement avec les Conseillers chargés de la sécurité sur le terrain basés dans le pays dans leur région. Une collaboration plus approfondie avec d'autres membres du Système de gestion de la sécurité des Nations Unies et les partenaires opérationnels et d'exécution a assuré une approche coordonnée de la gestion de la sécurité.

21. Un Service chargé de la sécurité sur le terrain moins étoffé au Siège se concentre sur la supervision et le suivi opérationnel, l'analyse et les alertes mondiales, la fixation de normes, l'élaboration et les processus des politiques interorganisations, et d'autres formes d'appui aux régions. Des réunions régulières du comité de pilotage de la sécurité, dirigées par le Haut Commissaire assistant (opérations), ont continué à assurer une surveillance appropriée des opérations présentant des risques importants. Ces réunions ont été menées en commun avec les bureaux régionaux, les opérations du terrain, le FSS et les services

concernés de la Division des ressources humaines, afin d'examiner les mesures de sécurité existantes, d'étudier le niveau des effectifs et de déterminer si un appui supplémentaire était nécessaire.

22. Les autres évolutions importantes ont notamment été la préparation d'une politique actualisée sur la gestion de la sécurité, reflétant les structures de responsabilité révisées à la suite de la décentralisation. Les programmes mondiaux de formation à la sécurité ont été réexaminés, ainsi que d'autres domaines du perfectionnement du personnel, afin d'optimiser l'utilisation de la technologie et des méthodologies de téléapprentissage, compte tenu des restrictions appliquées aux formules avec présence physique. Le HCR a continué à tenter de maintenir des effectifs de sécurité variés et aux multiples talents, en déployant des efforts particuliers pour améliorer l'équilibre entre les sexes. Trois administratrices chargées de la sécurité ont été recrutées cette année et la FSS a continué à travailler étroitement avec la Division des ressources humaines afin de trouver des moyens novateurs de toucher des candidates potentielles qualifiées. Pour renforcer encore la prise en compte des problèmes de sexospécificité dans la gestion de la sécurité, un atelier destiné spécialement au personnel de sécurité recruté sur place a été organisé en 2019, et des orientations supplémentaires ont été diffusées aux conseillers chargés de la sécurité sur le terrain. Des webinaires ont aussi été organisés avec la Division des ressources humaines et le Bureau de déontologie, afin d'assurer un appui approprié en cas d'incident, au vu des statistiques mondiales et des inquiétudes liées à l'augmentation de la violence domestique pendant la pandémie.

## V. Inclusion et diversité

23. Chaque individu au HCR apporte avec lui tout un éventail de perspectives, d'expériences de travail et de vie, ainsi que des différences nationales, religieuses et culturelles, qui le pousse à œuvrer au service des personnes qui sont dans le besoin. Les efforts visant à accroître la diversité et l'inclusion parmi le personnel ont donc continué d'être une priorité pour l'Organisation. Les femmes représentent 44 % de l'ensemble du personnel international. Actuellement, 35 % l'effectif est originaire d'Afrique, 21 % d'Europe, 13 % de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, 14 % de l'Asie et du Pacifique, et 12 % des Amériques.

24. Les actions ciblées visant à attirer des talents venant de pays moins représentés ont été renforcées. Parmi les initiatives supplémentaires introduites, nous citerons le déploiement du Programme de réfugiés volontaires des Nations Unies (VNU) dans les opérations du HCR à la suite de sa mise son œuvre à titre de projet pilote en 2019. Le programme permet aux réfugiés de devenir VNU dans leur pays d'accueil, assurant ainsi leur représentation et reconnaissant leur talent au sein de l'Organisation. En 2019, l'Organisation a également réfléchi à des collaborations possibles avec le Conseil consultatif mondial de la jeunesse, afin de favoriser l'émergence d'un vivier de talents pour la jeunesse mondiale, ainsi que l'échange d'idées, et de renforcer le réseau de sensibilisation aux carrières du HCR. Parallèlement, le programme des administrateurs auxiliaires (JPO) a continué à offrir aux jeunes administrateurs talentueux de divers pays l'occasion d'acquérir une expérience de travail. En juin 2020, 80 JPO travaillaient pour le HCR.

25. La promotion de la participation pleine et entière et du rôle d'encadrement des personnes handicapées sur le lieu de travail a été une priorité importante. Des efforts ont été déployés pour réfléchir davantage encore à leur accès au lieu de travail, à des technologies d'assistance et à des conseils sur leur évolution de carrière, en consultation avec la Division des ressources humaines. En outre, la Division des ressources humaines et les représentants de UN-GLOBE<sup>1</sup> ont décidé de maintenir un dialogue régulier sur les questions relatives aux

<sup>1</sup> UN-GLOBE plaide pour l'égalité et la non-discrimination à l'égard des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres ou intersexuées (LGBTI) dans le système des Nations Unies.

besoins et aux préoccupations des collègues LGBTI. Une plateforme sécurisée destinée à la communauté LGBTI du HCR a aussi été lancée, pour lui permettre d'intervenir en réseau, d'échanger des informations et des expériences, et d'exposer ses préoccupations.

26. La diversité et l'inclusion sont essentielles pour que le HCR réussisse à remplir son mandat. Afin de promouvoir un environnement propice, des investissements importants ont été faits dans les programmes et les interventions d'apprentissage pour encourager les collègues à interagir, dans le plein respect de la diversité et de l'inclusion. Ces initiatives ont notamment inclus des dialogues sur les pratiques d'encadrement éclairé, auxquels ont pris part plus de 370 participants, qui aident les responsables à développer des cultures d'équipe ancrées dans un environnement de travail inclusif, sûr, responsable et empreint d'un esprit de collaboration. Le HCR a également renforcé son engagement à créer un lieu de travail exempt de toute stigmatisation à l'égard de la santé mentale, et en septembre 2019, une campagne de communication a été lancée pour accompagner le lancement de la Stratégie relative à la santé mentale sur le lieu de travail dans le système des Nations Unies.

## **VI. Conclusion**

27. La poursuite de la transformation du HCR dans le domaine des ressources humaines aidera l'Organisation à être prête à faire face à l'imprévisibilité de l'avenir. L'adoption de nouveaux comportements, de nouvelles attitudes et d'une nouvelle technologie lui permettra de travailler avec les responsables et les équipes du monde entier à améliorer l'expérience des employés et à renforcer l'appui aux réfugiés et autres personnes relevant de sa compétence.

---