
**Comité exécutif du Programme
du Haut Commissaire**

Distr. restreinte
25 août 2021
Français
Original : anglais et français

Comité permanent
82^e réunion

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

Le présent document met en lumière les évolutions intervenues dans le domaine des ressources humaines et du bien-être du personnel depuis la dernière mise à jour de septembre 2020 fournie au Comité permanent (EC/70/SC/CRP.21). Il présente les progrès accomplis concernant la transformation des ressources humaines au HCR et rend compte de l'appui apporté au personnel pour améliorer son vécu professionnel, malgré les problèmes liés à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19).

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1	3
II. Mettre les personnes au centre	2-8	3
III. Renforcer la bonne gestion des personnes.....	9-12	4
IV. Soutenir la transformation du HCR.....	13-18	5
V. Conclusion	19	6

I. Introduction

1 Le HCR s'est engagé dans une transformation pluriannuelle de sa fonction des ressources humaines en 2019, à partir du principe que prendre soin de son personnel se traduira par une meilleure prise en charge des personnes relevant de sa compétence. La transformation a aussi pour but de faire en sorte que les collègues et les opérations soient prêts à s'adapter et à servir quels que soient les défis du futur. Dans ce contexte, ce rapport fournit une mise à jour de la transformation des ressources humaines et expose les initiatives menées et l'impact du travail entrepris par le HCR dans ce domaine, y compris dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

II. Mettre les personnes au centre

2. Fin juin 2021, l'effectif total du HCR était de plus de 18 000 personnes, dont 13 500 fonctionnaires et 4 600 membres du personnel associé, travaillant dans 130 pays. L'effectif le plus important se trouvait en Afrique subsaharienne, avec 37 % (21 % 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 australe), suivi par le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (19 %), l'Europe (19 %), l'Asie et le Pacifique (12 %) et les Amériques (12 %). Sur l'ensemble des effectifs du HCR, 90,5 % étaient basés hors des trois Sièges (Genève, Budapest et Copenhague) et 37,5 % travaillaient dans des lieux d'affectation difficiles, souvent loin de leur famille, confrontés à des menaces, et vivant dans des environnements éprouvants.

3. La capacité du HCR de « rester pour servir » a été rendue possible par l'engagement et le dévouement de son personnel. Conformément au principe de la transformation des ressources humaines qui veut que l'on mette les personnes au centre, l'appui fourni par les ressources humaines a visé à faciliter les conditions et l'environnement qui permettraient au personnel de continuer à s'acquitter de ses tâches malgré les défis liés à la pandémie de COVID-19, comme l'isolement et la fatigue numérique due au télétravail prolongé. Pour préserver la santé et le bien-être du personnel, les protocoles de santé et de sécurité au travail ont été renforcés. Les mesures de soutien à la santé introduites en réponse à la pandémie en 2020 sont restées en place, y compris les actions de prévention visant à protéger les collègues ayant un problème de santé sous-jacent en leur offrant la possibilité de travailler à domicile ou en les réaffectant dans un lieu où ils pouvaient bénéficier des services médicaux dont ils avaient besoin. En outre, des équipements de protection individuelle ont été mis à disposition pour protéger les collègues travaillant dans les camps et les communautés, et la capacité des opérations à renforcer le système de santé local en cas de besoin et pour les évacuations médicales d'urgence a été intensifiée. Dans une enquête menée auprès des collègues qui avaient accepté l'offre d'être protégés pour des raisons médicales, plus de 75 % ont déclaré s'être sentis bien soutenus par le HCR. La télémédecine offrant des conseils médicaux en ligne dans plusieurs langues est restée disponible et un soutien psychosocial a été fourni en reconnaissance des difficultés supplémentaires pesant sur la santé mentale.

4. Fin 2020, le HCR s'est joint aux actions plus larges menées par le système des Nations Unies pour mettre en place la vaccination contre la COVID-19, afin d'assurer la continuité opérationnelle pour les travailleurs se trouvant en première ligne dans les lieux d'affectation où les vaccins n'étaient pas disponibles. Ces mesures se sont accompagnées de la transmission régulière d'informations et de conseils individualisés pour mieux soutenir le personnel.

5. Outre la réponse à la COVID-19, le HCR a poursuivi ses efforts visant à améliorer les conditions de vie et de travail dans les lieux d'affectation isolés, afin de permettre au personnel de rester et de servir même dans les lieux les plus difficiles. En 2020, 90 % des pensions ont satisfait aux critères de la liste de contrôle qualité conformément aux normes minimums et aux procédures de gestion des Nations Unies pour les pensions, nette amélioration par rapport aux années antérieures, qui a conduit à des efforts structurés pour

que les lieux d'hébergement du HCR soient bien gérés, sûrs et confortables. En novembre 2020, le HCR a également lancé la Plateforme du bien-être, vaste outil de self-service en ligne élaboré en partenariat avec le Programme alimentaire mondial (PAM) pour aider les collègues à gérer les risques psychosociaux et les pressions liés au travail humanitaire.

6. Avoir des possibilités de progression et d'évolution est la base d'une expérience employé positive et est essentiel pour maintenir l'engagement professionnel. Pour s'adapter à la situation de la COVID-19, le HCR a rapidement adapté tout son programme d'apprentissage à une exécution virtuelle afin que le personnel puisse continuer à se perfectionner et à évoluer. Le passage à un environnement en ligne a augmenté les possibilités d'apprentissage, quel que soit l'endroit, et les programmes ont été proposés dans plusieurs langues pour toucher davantage de personnes. En 2020, quelque 15 000 collègues ont participé à au moins une activité d'apprentissage.

7. Pour assurer la cohérence, l'équité et la transparence de la gestion et du soutien de son personnel associé, le HCR a publié une nouvelle instruction administrative en décembre 2020. Le personnel associé est un élément essentiel de la capacité du HCR à intensifier et réduire ses activités en fonction des besoins et à répondre à l'évolution des besoins opérationnels. Le nouveau cadre est une étape importante dans l'objectif du HCR d'offrir une expérience employé unifiée et positive, quel que soit le statut contractuel.

8. Actuellement, les femmes représentent 44 % de l'ensemble du personnel du HCR et 49 % du personnel international. Quelque 34 % de l'effectif est originaire d'Afrique, 20 % d'Europe, 17 % de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, 14 % de l'Asie et du Pacifique et 13 % des Amériques. 71 % du personnel est recruté localement. La capacité du personnel du HCR à déployer pleinement son potentiel dépend aussi du sentiment d'appartenance des personnes, si bien que les efforts visant à augmenter la diversité et l'inclusion se sont poursuivis. Les initiatives de l'an dernier ont notamment consisté à intensifier le dialogue sur l'égalité des races, démarche qui a abouti à l'élaboration d'un plan d'action provisoire et à la commande d'une étude indépendante sur l'égalité entre les races et l'équité. D'autres actions menées dans ce domaine ont conduit à l'élaboration d'un cadre d'inclusion du handicap ; à l'élargissement des règles relatives à l'installation familiale (en tenant compte de la situation des couples du même sexe) ; et à un travail de sensibilisation intense visant à attirer des profils et des talents divers. Pour assurer une meilleure intégration dans toute l'Organisation, l'Unité de l'inclusion et de la diversité a été entièrement intégrée dans la Division des ressources humaines (DHR) et a travaillé en collaboration étroite avec l'Équipe des hauts responsables, ainsi qu'avec les opérations et différentes entités du Siège.

III. Renforcer la bonne gestion des personnes

9. La relation responsable-employé, qui fait l'objet d'un suivi attentif par les ressources humaines, a un impact significatif sur la capacité des personnes à produire des résultats, ainsi que sur leur vie quotidienne. Les bonnes relations peuvent rendre les personnes plus responsables et favoriser une excellente performance, un profond engagement et une grande résilience, et peuvent aider à prévenir le stress, les conflits, la non-exécution de tâches et les inconduites potentielles. Fort de ces considérations, le HCR a continué à mettre l'accent sur la bonne gestion des personnes et le renforcement des compétences d'encadrement.

10. Ces efforts ont notamment consisté à investir dans le renforcement de la culture du coaching et du mentorat au HCR ; en juin 2021, environ 1400 collègues avaient bénéficié d'activités de coaching ou de mentorat. La communication et la collaboration entre les responsables et la DHR ont également été renforcées par des dialogues fréquents, et avec l'appui des équipes régionales des ressources humaines, qui ont servi de trait d'union entre les opérations et le Siège. Le Dialogue stratégique des personnes avec les représentants, série de discussions entre les équipes d'encadrement au niveau des pays et la DHR pour parler de problèmes du personnel, s'est poursuivi virtuellement en 2021. Dans le contexte de la COVID-19, les responsables ont bénéficié d'un soutien ciblé avec divers documents et webinaires d'orientation pour renforcer leur capacité à travailler à distance avec leur

équipe. Le HCR a également proposé divers outils d'apprentissage et de développement relatifs à l'inclusion et a instauré des espaces de dialogue et facilité des sessions pour les responsables, en reconnaissance de leur rôle dans la création et la promotion d'environnements de travail sûrs, inclusifs et respectueux. En outre, un programme d'apprentissage visant à renforcer les connaissances des responsables en matière de santé mentale a été mis en place à titre expérimental, pour leur permettre de repérer les collègues souffrant de problèmes de santé mentale et d'assurer leur prise en charge rapide.

11. Afin de jeter les bases d'un système solide de bonne gestion des personnes, le HCR a lancé en octobre 2020 un examen du modèle actuel de gestion de la performance à l'échelle de toute l'Organisation. Le but est d'élaborer une nouvelle approche qui favorise la responsabilité partagée entre les responsables et les équipes concernant la définition des attentes, l'examen des progrès accomplis, et la communication ainsi que la réception d'un feedback sur la performance. À ce jour, l'examen a recueilli les réponses des employés, des responsables et des ressources humaines, a compilé les pratiques exemplaires et les innovations extérieures au HCR, et a préparé un modèle, qui sera testé et lancé en 2022.

12. Une bonne gestion des personnes repose aussi sur des connaissances solides et une planification stratégique des ressources humaines. L'analyse de 100 postes de direction au niveau des pays (Représentants et Chefs de mission) a permis de mettre en évidence les tendances majeures qui auront une incidence sur la planification des ressources humaines, dont le rôle est essentiel. Une série d'opérations pilote de planification en vue d'un pourvoi structuré et stratégique des postes d'encadrement a aussi été lancée.

IV. Soutenir la transformation du HCR

13. À travers la transformation des ressources humaines, le HCR continue à se préparer à l'avenir en s'appuyant sur des systèmes, des processus et des partenariats efficaces et souples. Malgré les périodes prolongées de télétravail dues à la pandémie, les plans solides de continuité de l'activité qui ont été mis en place ont permis à la Division des ressources humaines de continuer à offrir des services et un soutien, garantissant ainsi que le personnel du HCR pouvait rester pour servir.

14. Au cours de l'année écoulée, des progrès importants ont été faits dans la mise en œuvre de la nouvelle solution numérique des ressources humaines, Workday@UNHCR, faisant du HCR l'un des premiers grands organismes des Nations Unies à configurer une technologie des ressources humaines reposant sur le cloud. Ce projet est la pierre angulaire de la transformation des ressources humaines et fait partie du travail plus large de modernisation de ses systèmes par le HCR par un programme de transformation de l'activité. Dans ce contexte, la DHR a travaillé avec les opérations et des groupes d'employés ressource pour s'assurer que Workday@UNHCR correspond bien au but recherché et permettra de disposer de processus et de pratiques simplifiés pour les ressources humaines dès son lancement en 2022. En tant que solution de cloud, Workday@UNHCR s'améliorera avec le temps et grâce au feedback des utilisateurs, permettant au HCR d'adopter les meilleures pratiques au monde en matière de ressources humaines.

15. Les opérations ont été soutenues par des services et des processus rationalisés en vue d'assurer une exécution optimale. À cette fin, 1160 postes internationaux ont été pourvus entre le 1^{er} juillet 2020 et le 30 juin 2021 ; des vacances de poste à pourvoir d'urgence ont été publiées pour répondre aux situations d'urgence en Arménie-Azerbaïdjan, au Cameroun et au Mozambique, dans la région du Sahel et au Soudan (situations au Darfour et en Éthiopie). En outre, 27 viviers de talents ont été constitués en permanence pour répondre à des besoins nouveaux ou changeants. Si des mesures visant à renforcer les vérifications de références avaient déjà été intégrées dans les politiques pour la catégorie des administrateurs internationaux, des contrôles avant validation en matière d'exploitation et d'abus sexuels, de harcèlement sexuel et de conduite répréhensible ont été inclus dans la politique révisée sur le personnel recruté localement et la politique relative à la gestion du personnel associé.

16. En outre, le manuel du HCR pour la configuration des présences sur le terrain a été lancé en juin 2021, fournissant des orientations aux opérations concernant la structuration et la dotation en personnel des bureaux du HCR, y compris des rôles spécifiques à des fonctions. Le travail visant à établir une cohésion et une collaboration dans tout le réseau des équipes de ressources humaines du HCR s'est poursuivi. Afin de mieux aider les collègues des ressources humaines et de permettre une consultation en self-service, le système de référence commun (CORES) a été lancé, conçu spécialement pour tous les besoins d'information des ressources humaines. Des orientations ont aussi été fournies aux opérations concernant la présence au bureau pendant la COVID-19, du fait des divers niveaux de risque dans le monde.

17. Dans le cadre de la démarche visant à préparer l'Organisation pour l'avenir, les partenariats avec les ressources humaines ont été renforcés. Le HCR a participé très activement aux efforts interorganisations déployés dans le domaine des ressources humaines ainsi que des questions de santé et de sécurité dans le contexte de la COVID-19. Il a été un acteur majeur de l'équipe spéciale mise en place à l'échelle de tout le système des Nations Unies pour les évacuations médicales ; des actions interorganisations menées pour renforcer la première ligne de défense médicale ; et de la stratégie de vaccination des Nations Unies. Le HCR a codirigé la ligne de travail du Comité de haut niveau sur la gestion du Groupe de travail sur le futur du personnel des Nations Unies, contribuant à l'élaboration de plusieurs initiatives relatives au futur de l'encadrement, des méthodes de travail et de la technologie dans tout le système. Pour une rationalisation plus grande encore à l'échelle du système, le HCR a créé un répertoire interorganisations de politiques du HCR et a partagé son expérience avec une solution d'intelligence artificielle interne pour le filtrage préalable lors du recrutement, pouvant être mise en œuvre dans d'autres organisations.

18. Le programme d'administrateurs auxiliaires (JPO) a continué à offrir aux jeunes administrateurs talentueux l'occasion d'acquérir de l'expérience et de travailler pour le HCR. En juin 2021, 67 JPO travaillaient pour l'Organisation. Pour mieux répondre aux besoins spécifiques des bureaux recruteurs, de nouvelles modalités de partenariat avec le programme des volontaires des Nations Unies ont été mises en œuvre, dont les Volontaires communautaires des Nations Unies et les Volontaires experts des Nations Unies, qui s'appuient sur la réussite du mécanisme de *Refugee United Nations Volunteering* (RUNV) (volontariat des Nations Unies pour les réfugiés) (10 RUNV étaient opérationnels en juin 2021). Le HCR a aussi beaucoup profité de la collaboration avec différents acteurs (gouvernements, organisations non gouvernementales, universités et secteur privé) pour combiner et exploiter des ressources et des connaissances complémentaires en ressources humaines, au profit de son personnel.

V. Conclusion

19. Malgré les nombreux défis de l'an dernier, le personnel du HCR est resté pour servir avec un engagement et un dévouement profonds. La communauté des ressources humaines de l'Organisation a travaillé à de multiples niveaux pour répondre aux besoins urgents et croissants, tout en continuant à assurer la modernisation de la fonction des ressources humaines au HCR. En étant capable de se focaliser sur la vision à long terme tout en tirant des enseignements de la réponse immédiate à la COVID-19, le HCR a pu continuer à apporter un « plus » à son personnel et aux personnes qu'il aide.