
**Comité exécutif du Programme
du Haut-Commissaire**

Distr. : restreinte
29 août 2022
English
Original : anglais et français

Comité permanent
Quatre-vingt-cinquième 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 2021 fournie au Comité permanent (EC/72/SC/CRP.23). Il présente les actions mises en œuvre pour parvenir à une fonction des ressources humaines plus moderne, plus efficace et davantage centrée sur les personnes au HCR, et rend compte de l'appui apporté au personnel pour améliorer en permanence son vécu professionnel dans un contexte de défis humanitaires mondiaux complexes.

I. Introduction

1. L'environnement complexe et imprévisible dans lequel opère le HCR, caractérisé par la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) en cours et l'augmentation dramatique des conflits et des déplacements, a continué à avoir des répercussions sur son travail et son personnel. Malgré ces circonstances difficiles, la fonction des ressources humaines au HCR s'est transformée pour devenir plus moderne et davantage centrée sur les personnes, axée sur le partenariat et fondée sur le postulat selon lequel un personnel bien soutenu est mieux à même de prendre soin des autres. La guerre en Ukraine, qui a déclenché l'une des crises humanitaires ayant évolué le plus rapidement au monde, alliée à des conflits prolongés et à des opérations d'urgence dans d'autres pays, ont souligné que le travail du HCR ne serait pas possible sans l'adaptabilité et le dévouement de son personnel à la fois divers et talentueux. Forte de ces considérations, la Division des ressources humaines optimise la technologie afin de simplifier les questions de ressources humaines quotidiennes et a encore insisté sur la santé et le bien-être du personnel. Ce rapport fournit une mise à jour sur la transformation pluriannuelle des ressources humaines au HCR et sur l'incidence des diverses actions et évolutions sur la manière dont l'Organisation s'occupe des personnes relevant de sa compétence.

II. Les personnes travaillant pour le HCR

2. Fin juin 2022, l'effectif total du HCR était de plus de 20 000 personnes, dont plus de 15 000 fonctionnaires et près de 5 000 membres du personnel associé, travaillant dans 130 pays. L'effectif le plus important se trouvait en Afrique subsaharienne, avec 36 % (21 % dans la région de l'Afrique de l'Est, de la Corne de l'Afrique et des Grands Lacs ; 10 % dans la région de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale ; et 5 % en Afrique australe), suivi par 20 % en Europe, 18 % au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, 13 % dans la région Asie-Pacifique et 13 % dans les Amériques. Quelque 91 % de l'effectif était basé hors des trois Sièges (Genève, Budapest et Copenhague) et 37,5 % des personnes travaillaient dans des lieux d'affectation difficiles, souvent loin de leur famille, confrontés à des menaces et vivant dans des environnements éprouvants.

3. Actuellement, les femmes représentent 45 % de l'ensemble du personnel et 49 % du personnel international. Quelque 33 % 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 14 % des Amériques. Quelque 72 % du personnel est recruté localement. Le nombre de femmes occupant des postes de direction a encore augmenté l'an dernier, conséquence directe de la décision d'attribuer deux tiers de toute liste de personnes présélectionnées à des femmes.

4. Par des actions concrètes, le HCR œuvre à assurer l'inclusion et la diversité, en tenant compte de manière équitable de la parité des sexes, de l'égalité raciale, du handicap et de l'âge, ainsi que de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre. Pendant la période étudiée, ces actions ont notamment inclus la réalisation d'une étude indépendante du HCR sur l'égalité des races qui a abouti à la création, en février 2022, d'un plan d'action pluriannuel sur le sujet. En outre, le plan d'action sur la parité des sexes a été mis à jour afin d'augmenter la proportion de talents des groupes sous-représentés. Lancé en 2021, le cadre d'inclusion du handicap a apporté des changements supplémentaires à l'organisation, dont une instruction administrative sur le logement sur le lieu de travail, des guides et une formation sur l'inclusion du handicap à l'intention des responsables, des collègues des ressources humaines et du personnel dans son ensemble.

5. Si le travail du HCR a continué de pâtir de la pandémie, les conséquences pour le personnel ont été très différentes par rapport à l'an dernier. Malgré les nouveaux variants et les pics des taux d'infection, un nombre moins grand d'hospitalisations a été enregistré parmi le personnel à cause de la maladie pendant la période étudiée, et aucun décès, contrairement à 2020 et au premier semestre 2021, où le HCR a perdu 18 collègues. Les mesures précoces prises par l'encadrement pour faciliter l'accès à la vaccination pour les collègues et les partenaires sur le terrain par le programme de vaccination contre la COVID-19 à l'échelle du système des Nations Unies et le renforcement des ressources d'évacuation médicale ont contribué à cette amélioration. Une nouvelle instruction administrative sur la vaccination contre la COVID-19 et les mesures connexes de sécurité a été publiée en février 2022, rendant la vaccination obligatoire pour les groupes exposés à un risque élevé de contracter le virus. En juin 2022, 78 % du personnel du HCR était vacciné. Pour assurer l'accès à des soins essentiels pour les collègues, le HCR a investi dans le renforcement des capacités médicales, en particulier dans les opérations d'urgence vulnérables notamment en Afghanistan, au Bangladesh, en Éthiopie, au Mozambique, en République démocratique du Congo et au Soudan.

6. Compte tenu de l'impact de la pandémie sur la santé mentale de manière globale¹, le HCR a renforcé son soutien psychosocial au personnel. Conformément à l'accent que nous mettons sur le terrain, la Division des ressources humaines a soutenu les opérations au Cameroun, en Éthiopie, au Pakistan, au Soudan du Sud, au Soudan et en Ukraine en intensifiant les services dispensés par les conseillers du personnel et le personnel médical. De plus, la plateforme du HCR sur le bien-être est de plus en plus utilisée comme ressource et référence par les collègues pour promouvoir l'auto-prise en charge et l'accès au soutien psychosocial fourni par le Service de la santé et du bien-être du personnel.

7. La pandémie a aussi agi comme catalyseur de l'approche de l'Organisation en matière de santé et de sécurité au travail, notamment avec le lancement d'une nouvelle politique en décembre 2021. Outre qu'elle définit le cadre général, cette approche travaille à de multiples niveaux afin d'assurer le devoir de protection de l'Organisation en mettant en œuvre des contrôles essentiels pour gérer et réduire les risques, en facilitant l'élaboration et le suivi de normes en matière de santé et de sécurité au travail, par une formation sur la sécurité et la santé, et en instaurant un système de signalement d'incidents.

III. Transformation par la technologie et le partenariat

8. L'introduction de Workday@UNHCR, nouveau système numérique de gestion des ressources humaines basé sur le cloud, qui remplace l'outil actuel (le MSRP), est un élément clé de la modernisation de la fonction des ressources humaines au HCR. La transformation apportée par Workday vise à simplifier fortement et à rationaliser la politique et les processus, à accroître la transparence et à offrir de meilleurs contrôles internes dans le cadre du programme de transformation institutionnelle du HCR. Les travaux de conception de ce système et les nombreux tests dont il a fait l'objet pour s'assurer qu'il était adapté à toutes les

¹ Dans l'enquête sur le bien-être et la santé du personnel à l'échelle du système des Nations Unies menée en 2021, 49 % des fonctionnaires ont fait état d'une dégradation de leur santé mentale pendant la pandémie de COVID-19 et 23 % ont déclaré qu'ils estimaient avoir un problème de santé mentale. Le stress était essentiellement dû aux longues heures de travail et aux demandes croissantes (42 %), au manque de temps pour la famille et les amis (36 %) et à la séparation géographique (34 %).

applications pratiques et aux processus opérationnels qu'il prendra en charge ont duré 18 mois. Le lancement est prévu pour octobre 2022. Les responsables disposent d'analyses en temps réel sur les personnes et d'outils afin d'aider à atteindre les objectifs stratégiques consistant à assurer la diversité et l'inclusion, et le système permettra au HCR d'adopter les meilleures pratiques en matière de ressources humaines à l'échelle mondiale.

9. Le partenariat étroit entre la Division des ressources humaines et les opérations s'est renforcé au cours de la période étudiée et s'est manifesté de multiples manières, notamment à travers les partenariats de haut niveau en matière de ressources humaines et leurs équipes dans les bureaux régionaux. Travaillant étroitement avec la direction de la Division des ressources humaines et faisant office de partenaire stratégique dans leur région respective, ces opérations font preuve d'une réactivité croissante, signe d'un impact très positif sur la gestion des ressources humaines sur le terrain. Pour renforcer encore la capacité régionale à identifier et à développer les talents et à accroître la diversité, la division met en place des conseillers régionaux en matière de talents, qui rejoindront les équipes des ressources humaines dans les bureaux régionaux mi-2022.

10. Pour garantir la disponibilité de talents, 1 317 postes internationaux ont été pourvus entre juillet 2021 et juin 2022, dont 403 étaient des postes à pourvoir d'urgence, soit 157 postes internationaux de plus qu'au cours de la même période de l'an dernier. Le délai dans lequel un poste vacant a été pourvu dans la catégorie du personnel international est passé de 119 jours ouvrables en 2020 à 107 en 2021. Les postes à pourvoir d'urgence ont été attribués pour faire face à des situations d'urgence en Afghanistan, en Éthiopie, au Mozambique, en Ukraine et au Tchad. Quelque 12 000 demandes ont été reçues par l'intermédiaire de 27 viviers de talents et des milliers de personnes postulant pour la première fois ont participé à des événements de sensibilisation et à des foires virtuelles sur les carrières.

11. L'ampleur et la rapidité de la situation d'urgence en Ukraine a été l'occasion de revoir et de simplifier le processus de recrutement rapide et d'affectation en utilisant une approche fondée sur les risques. Grâce à un solide partenariat entre la division, le Bureau régional pour l'Europe et les opérations respectives, le délai de déploiement a été fortement réduit. Bien que cela ait été la plus grande opération de recrutement d'urgence de l'histoire récente de l'Organisation, 183 des 249 ouvertures de poste ont été pourvus dans les trois mois.

12. Le programme d'administrateurs auxiliaires (JPO) a été rendu possible par le soutien généreux d'États membres et a permis d'offrir à de jeunes talents la possibilité d'acquérir de l'expérience et de travailler pour le HCR. En juin 2022, 64 administrateurs auxiliaires travaillaient pour le HCR et plus de 75 % sont restés au sein de l'Organisation. Le HCR profite aussi beaucoup des modalités du programme des Volontaires des Nations Unies (UNV) et accueillait 808 volontaires des Nations Unies en mai 2022. Après avoir été testés avec succès dans plusieurs pays, 23 réfugiés volontaires des Nations Unies ont travaillé pour le HCR en Afrique, dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et dans les Amériques. Le programme de réfugiés volontaires des Nations Unies permet à des réfugiés de devenir des agents du changement dans leur communauté, de renforcer leur position économique et de réduire leur dépendance par rapport à l'assistance humanitaire.

13. Dans le cadre de la simplification, le HCR a revu la gestion des voyages du personnel et étendu le recours à des sommes forfaitaires pour tous les types de voyage officiel. La nouvelle approche des voyages comporte des mesures permettant de gagner beaucoup de temps dans la gestion des demandes de voyage officiel, d'accorder plus de flexibilité aux voyageurs, et d'insister sur les modes de transport durables en privilégiant le train pour les trajets de courte distance.

Le HCR est en train de passer à une gestion numérique en ligne des demandes de voyage, qui améliorera le suivi.

IV. Bonne gestion des personnes

14. Pour accroître le dialogue avec le personnel, le HCR a lancé PeoplePulse, première enquête en ligne mondiale à l'échelle de toute l'Organisation, en octobre 2021. Cette série de courtes enquêtes ciblées auprès du personnel a remplacé l'enquête mondiale plus traditionnelle qui recueillait les commentaires du personnel tous les semestres. L'un des éléments clés de PeoplePulse est qu'il permet des enquêtes de contrôle rapides sur des sujets qui préoccupent particulièrement le personnel. Utilisant des données grâce auxquelles les responsables pourront communiquer avec leur équipe et recevoir leurs commentaires en temps réel, les enquêtes PeoplePulse visent à renforcer l'engagement et la responsabilité de chacun.

15. Les possibilités de progression et de développement sont essentielles à l'engagement des personnes et pour que le personnel ait un vécu professionnel positif. Pendant la période étudiée, le HCR a enrichi son programme d'apprentissage, rendu les programmes disponibles dans plusieurs langues et étendu l'environnement en ligne afin de permettre l'apprentissage à partir de n'importe quel endroit. En 2021, près de 14 000 membres du personnel et 2 500 utilisateurs externes ont participé à au moins une activité d'apprentissage.

16. Le renforcement des bonnes pratiques de gestion des personnes dans tout le HCR est un élément essentiel de la transformation de l'Organisation. L'an dernier, le HCR a mis au point un nouveau modèle de gestion du comportement professionnel (Evolve) destiné à encadrer la relation entre les responsables, les collaborateurs et leurs équipes. Evolve sera introduit avec Workday@UNHCR et met davantage l'accent sur les réalisations d'équipe et l'impact basé sur les résultats. Il repose sur cinq piliers : processus simplifié, apprentissage et encadrement continus, contrôles fréquents, confiance et collaboration.

17. Outre des webinaires plurilingues détaillés sur les carrières, la division a organisé deux grands événements virtuels sur les carrières, la semaine Learn@Work en novembre 2021 et Careers@UNHCR en mai 2022, offrant plus de 100 activités différentes sur les carrières et l'évolution des fonctions dans quatre langues. Quelque 12 000 personnes ont participé à ces événements de trois jours, au cours desquels se sont notamment exprimés des hauts responsables, des intervenants externes et des collègues exposant leur expertise, leurs histoires de carrière et leurs expériences.

18. Le dialogue stratégique des personnes avec les représentants, forum destiné à permettre aux représentants et aux responsables de la division de discuter des questions de ressources humaines et de gestion des personnes par région, s'est poursuivi virtuellement au cours de la période étudiée. La division a également étendu son offre de coaching, de coaching ou de mentorat d'équipe par ces investissements, afin qu'elle bénéficie à plus de 1500 participants.

19. En juillet 2021, le HCR a introduit une approche de planification stratégique du personnel, fournissant une base solide à la rationalisation de la planification stratégique des ressources humaines dans toute l'Organisation. Conformément à l'évolution vers des stratégies de planification pluriannuelle dans toutes les opérations, les bureaux régionaux et les divisions, cette nouvelle approche contribuera à garantir la disponibilité de talents, à prévoir les pénuries et à y remédier efficacement.

20. Le HCR a continué à assurer la direction au niveau interorganisations, convoquant conjointement l'Équipe spéciale du Comité de haut niveau sur la gestion chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies et en tant que co-président du Réseau des ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat. Ces engagements ont abouti à plusieurs produits clés sur les comportements des hauts responsables, à une politique type sur le travail flexible, à des orientations renforçant l'intégration travail-vie privée et à de nouvelles méthodes de travail qui permettront au système des Nations Unies d'offrir un meilleur vécu professionnel à l'ensemble du personnel.

V. Conclusion

21. Tout au long d'une année mouvementée et malgré les nombreuses difficultés, le personnel plein de dévouement du HCR est resté pour assister les personnes relevant de la compétence de l'Organisation. La Division des ressources humaines et les partenaires des ressources humaines des bureaux et des opérations ont collaboré avec les responsables à de multiples niveaux pour répondre aux besoins urgents et croissants du personnel. Dans le même temps, la division se prépare à l'avenir en modernisant et en transformant la fonction des ressources humaines, et en introduisant des systèmes, des processus et des partenariats plus efficaces et plus souples, afin d'offrir un vécu professionnel positif aux collaborateurs. Tirant profit des enseignements tirés de la COVID-19, le HCR a pu maintenir son appui aux opérations, tout en planifiant son action pour le long terme afin de continuer à apporter une contribution positive à son personnel, aux opérations, et au final aux personnes contraintes de fuir.