

Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire

Distr. : restreinte
19 août 2026

Original : anglais

**Comité permanent
Quatre-vingt-dix-septième réunion****Ressources humaines, y compris le bien-être du personnel***Résumé*

Le présent document présente les évolutions en matière de ressources humaines au sein du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) depuis la dernière mise à jour communiquée au Comité permanent en septembre 2025 (EC/76/SC/CRP.23). La période couverte par le rapport a été marquée par l'un des ajustements de personnel les plus importants de l'histoire récente, le HCR ayant procédé à une réduction massive de son personnel, afin de s'adapter à la réduction des ressources financières. Le document met en lumière les mesures prises pour soutenir l'organisation et son personnel pendant cette période de transition, parallèlement aux principales initiatives visant à stabiliser le personnel et à jeter les bases d'un modèle de personnel tourné vers l'avenir, souple, axé sur les compétences et durable.

I. Introduction

1. L'année écoulée a été l'une des plus importantes de l'histoire récente du Bureau. De graves contraintes financières ont nécessité une restructuration en profondeur et une réduction du personnel, ayant entraîné le départ de plus de 7 000 collaborateurs depuis janvier 2025. En conséquence, le HCR a considérablement réduit son personnel, alors même que les besoins humanitaires ne cessent de croître.
2. En 2025, la Division de la gestion des personnes, ancienne Division des ressources humaines, a donné la priorité à la gestion de la réduction du personnel. Les efforts ont porté sur le soutien à l'organisation et à tous les collaborateurs qui traversent cette période difficile, tout en ajustant rapidement les cadres de ressources humaines et les instruments de politique qui n'avaient pas été conçus pour une réduction de personnel à cette échelle.
3. En 2026, si l'accompagnement de la transition est resté central, l'accent s'est progressivement déplacé vers une remise à zéro stratégique de l'architecture des ressources humaines de l'organisation, afin de jeter les bases d'un modèle stratégique de personnel axé sur les compétences et s'appuyant sur la technologie, qui renforce la capacité de l'organisation à anticiper, à s'adapter et à tenir ses engagements dans un contexte de volatilité persistante.

II. Personnes travaillant pour le HCR

4. En janvier 2026, le HCR a lancé le Tableau de bord mondial du personnel, un outil en ligne dynamique qui met à la disposition des États membres des données en temps réel sur le personnel, renforçant ainsi les efforts de transparence et d'efficacité mis en place par le Haut-Commissariat.
5. Au 30 juin 2026, le personnel total du HCR s'élevait à environ 12 600 personnes, dont quelque 9 500 membres du personnel et 3 000 agents affiliés. Malgré cette réduction de personnel, le HCR a conservé une forte présence opérationnelle, 90 % de son personnel étant affecté en dehors du Siège, dans le cadre d'opérations sur le terrain et souvent dans des lieux d'affectation difficiles. La grande majorité, soit plus de 70 %, du personnel de l'organisation est composée de collaborateurs recrutés localement qui travaillent dans les bureaux de pays et participent aux opérations d'intervention d'urgence dans le monde entier.
6. En dépit de ces réductions, le HCR a maintenu la parité hommes-femmes dans toutes les catégories de poste de cadre international, y compris aux postes de haute direction (P5 et au-delà), grâce aux efforts soutenus déployés ces dernières années pour y parvenir. À l'échelon national et au niveau des services généraux, la parité a été maintenue dans la plupart des classes, la classe A des administrateurs recrutés sur le plan national se rapprochant de la parité.
7. Le personnel du HCR continue de refléter une grande diversité géographique, avec 153 nationalités et 79 % des collaborateurs originaires des pays du Sud, selon la définition et les descriptions figurant dans le tableau de bord mondial du personnel.

III. Évolution du personnel en 2025-2026

8. S'appuyant sur les mesures présentées dans la précédente mise à jour adressée au Comité permanent, le HCR s'est concentré sur les ajustements organisationnels immédiats nécessaires pour faire face au déficit de financement constaté au premier semestre 2025. Il s'agissait notamment de révisions structurelles du Siège et des bureaux régionaux, d'ajustement des politiques visant à favoriser la mobilité du personnel et à maîtriser les coûts, ainsi que de la mise en place de mesures spéciales visant à privilégier les redéploiements et à offrir au personnel un soutien professionnel et psychosocial accru, dans un contexte de grande incertitude.
9. Alors que les réductions du personnel et les efforts de reclassement se sont poursuivis au cours du second semestre 2025, l'accompagnement du personnel est resté une priorité

absolue. Le gel des recrutements externes et les mesures spéciales visant à privilégier le déploiement des collaborateurs sans affectation ont eu pour conséquence que plus de la moitié des postes permanents ont été pourvus, au cours de la période considérée, par des collaborateurs en attente d'affectation, l'autre moitié l'ayant été par d'autres candidats internes. Pour apporter un soutien supplémentaire aux personnes envisageant de quitter l'organisation, un programme de départ anticipé a été lancé en octobre 2025 et a été accepté par environ 300 collaborateurs, dont plus de 75 % étaient en attente d'affectation.

10. Malgré ces efforts, le HCR a continué de faire face à un déséquilibre structurel entre le personnel international et les postes disponibles. En mai 2026, il restait environ 1 800 postes internationaux à pourvoir pour près de 3 000 agents internationaux, ce qui laissait environ 950 collaborateurs en attente d'une nouvelle affectation. Cette situation n'était viable ni sur le plan financier, ni sur le plan opérationnel, prolongeant l'incertitude pour le personnel concerné, compliquant davantage la planification du personnel et engendrant des coûts importants.

11. Dans ce contexte, le Haut-Commissaire a décidé en mai 2026 d'activer la politique d'affectation et de réduction du personnel, élaborée en 2025 en tant que mécanisme d'urgence, pour le personnel international. Le processus concerne les collaborateurs internationaux en attente d'affectation et leur offre la possibilité de participer à un programme d'affectation ciblé pour tous les postes actuellement vacants, ou de bénéficier d'une option de cessation de service amiable pour ceux qui choisissent dès le départ de quitter l'organisation. Lorsque l'affectation n'est pas possible, les mesures de cessation de service sont appliquées, conformément au Statut et au Règlement du personnel. L'écart insoutenable entre le personnel international et les postes disponibles devrait être comblé à l'issue du processus, fin septembre 2026. Cette mesure avait déjà été mise en œuvre, en juillet 2025, pour les agents des services généraux au Siège de Genève.

12. Le HCR est pleinement conscient des conséquences de ces mesures sur ses collaborateurs et leur famille et s'est attaché à fournir des orientations claires, des informations en temps voulu et un accompagnement à la reconversion professionnelle, tout en veillant à ce que le processus soit mis en œuvre de manière cohérente et équitable. Tout au long de ce processus, le Conseil mondial du personnel a été étroitement associé en tant que partenaire clé.

13. Pour accompagner ses collaborateurs durant cette période de profonde mutation organisationnelle, le HCR a mis en œuvre un vaste programme d'engagement, de formation, de bien-être et d'appui à la transition professionnelle, destiné à l'ensemble des collaborateurs, quels que soient leur fonction, leur lieu d'affectation ou leur type de contrat. Compte tenu de l'incertitude et des conséquences émotionnelles de cette récente période, une ressource interne consacrée à la sensibilisation à la santé mentale a été proposée, attirant plus de 1 000 apprenants, et un événement Wellbeing@UNHCR 2026 a mobilisé environ 850 participants. Malgré une réduction des ressources, les possibilités de formation et de perfectionnement ont été maintenues et élargies grâce à des partenariats et à des accords de collaboration bénévole, et plus de 3 300 collaborateurs ont suivi des formations en ligne. Les programmes destinés aux cadres et de perfectionnement ont concerné près de 1 000 collaborateurs, ce qui témoigne de l'importance d'une gestion efficace des ressources humaines pour renforcer la prestation, mais aussi pour soutenir le moral, la confiance et le bien-être.

IV. Construire un modèle de personnel durable pour l'avenir

14. Alors que les mesures de stabilisation du personnel décrites ci-dessus sont désormais mises en œuvre, le HCR s'attache à renforcer son cadre de gestion des personnes, afin de favoriser une organisation plus légère, plus agile et plus durable. Conformément à l'examen de la gestion en cours et à la vision du Haut-Commissaire de réduire de moitié d'ici à 2035 (50 by 35) le nombre de réfugiés vivant dans des situations de déplacement prolongé et dépendant de l'aide humanitaire, les efforts déployés ont porté sur trois priorités complémentaires : réorganiser la fonction de gestion des personnes, moderniser la prestation

de services et promouvoir un modèle de personnel mieux équipée pour répondre à l'évolution des demandes opérationnelles.

A. Réorganisation de la fonction de la gestion des personnes

15. À la suite de changements structurels intervenus au Siège en 2025, la Division des ressources humaines a fait l'objet d'une restructuration en profondeur et a été renommée Division de la gestion des personnes en octobre 2025. Le budget et le personnel de la division ont été réduits de plus de 60 %, ce qui a nécessité une refonte en profondeur de son modèle de fonctionnement et imposé des choix difficiles concernant les priorités et la prestation de services. Dans un contexte de réduction considérable de son enveloppe budgétaire, la Division s'est efforcée de préserver ses capacités stratégiques essentielles, tout en accélérant la centralisation des services transactionnels, grâce à une nouvelle approche de services partagés à l'échelon mondial.

16. Afin de mieux utiliser les ressources réduites, la Division a regroupé les fonctions connexes dans une approche intégrée de gestion des talents, qui regroupe recrutement, affectations, compétences, perfectionnement des cadres et suivi du comportement professionnel. La gestion des talents tout au long du cycle de vie professionnel vise à renforcer la mobilité interne et à améliorer la planification du personnel.

17. Parallèlement, les partenariats et les modalités de prestation de services ont été renforcés, afin de favoriser la mise en place d'une organisation allégée. Un élément clé a été la transition accélérée des services transactionnels de ressources humaines vers les services partagés. Cette approche reflétait la nécessité d'utiliser au mieux les ressources de gestion du personnel considérablement réduites, tout en préservant les fonctions stratégiques essentielles au sein de la Division, et en élargissant les responsabilités des services partagés en matière de prestation de services transactionnels.

18. La gestion de la paie et des ressources humaines pour le personnel international a été transférée aux services mondiaux partagés, parallèlement à la centralisation progressive de la gestion de l'administration du personnel pour le personnel recruté localement dans les zones d'intervention. Le HCR a recensé les opérations liées aux ressources humaines qui ne dépendent pas d'un lieu précis et a assuré une transition sans heurt vers le modèle centralisé. Reflétant les bonnes pratiques du secteur et s'inscrivant dans la continuité des efforts de centralisation menés par l'organisation, le nouveau modèle opérationnel contribue à améliorer l'efficacité en regroupant les transactions indépendantes de l'emplacement au sein d'un service normalisé. Cela garantit la cohérence de l'ensemble des opérations, améliore la qualité et la conformité des services et réduit les doubles emplois, permettant aux équipes locales, ainsi allégées, de se concentrer sur leurs rôles stratégiques, adaptés au contexte et consultatifs.

19. L'approche centralisée a également été étendue à la gestion du régime d'assurance maladie pour le personnel recruté localement. À l'heure actuelle, 72 % des opérations sont fondées sur le nouveau modèle, la transition devant être achevée d'ici la fin de 2026. Les délais moyens de traitement des demandes sont passés de quatre à six semaines auparavant, à cinq à sept jours ouvrés, grâce à une équipe composée de spécialistes formés au traitement des demandes, à la supervision d'un conseiller médical, à des compétences multilingues et à une application plus cohérente des politiques. Ce modèle a également renforcé la confidentialité, la protection des données et la conformité, notamment en réduisant l'accès à la plateforme d'assurance maladie, qui est passé d'environ 850 utilisateurs en 2024 à un maximum de 35 utilisateurs. La centralisation du traitement permet en outre de mettre en place des contrôles plus normalisés, une prévention proactive de la fraude, une assurance qualité renforcée et une expérience davantage axée sur le service pour les assurés, tout en libérant des ressources dans les bureaux locaux.

20. Si cette transition a renforcé certains éléments du modèle de gestion des personnes, elle a également exigé d'importants compromis. L'ampleur de la restructuration a réduit les capacités de la division concernée, alors même que la demande en matière de planification du personnel, d'accompagnement de carrière, de gestion du changement et de conseil en personnel augmentait considérablement. En conséquence, les progrès réalisés dans le cadre

de certaines initiatives stratégiques ont ralenti, et le niveau d'accompagnement personnalisé pouvant être apporté pendant cette période de changements organisationnels exceptionnels a diminué.

B. Moderniser la gestion des personnes

21. Dans un contexte de réduction des ressources, le HCR a continué d'investir dans les données, les outils numériques et l'intelligence artificielle, afin d'améliorer la prestation de services, de renforcer la planification du personnel et de favoriser une prise de décisions fondées sur des données probantes.

22. Une meilleure intégration entre les systèmes, des fonctionnalités de libre-service élargies et des analyses avancées du personnel ont permis aux responsables d'accéder plus facilement à des informations actualisées sur le personnel, tout en simplifiant les processus courants pour le personnel. Une étude d'impact sur la protection des données du système de gestion des ressources humaines a été réalisée, afin de renforcer les mesures de protection des données à caractère personnel et de garantir le respect des normes applicables.

23. L'intelligence artificielle soutient de plus en plus un large éventail d'activités liées à la gestion des personnes, notamment en fournissant des conseils rapides sur les politiques pertinentes avec PeopleChat, en identifiant les compétences et les possibilités de formation grâce à Workday Skills Cloud, et en renforçant la planification du personnel avec SHAPE, un assistant de planification fondé sur l'intelligence artificielle. Parallèlement, le HCR a lancé la conception d'un outil d'aide à la décision en matière de recrutement, fondé sur l'intelligence artificielle, pour simplifier la sélection des candidats, tout en maintenant un contrôle humain approprié tout au long des processus de recrutement.

C. Construire le futur modèle de personnel

24. Parallèlement à la restructuration organisationnelle, le HCR a continué de faire progresser les réformes visant à mettre en place un personnel plus résilient capable de répondre à des demandes opérationnelles de plus en plus fluctuantes.

25. Le HCR réexamine actuellement son cadre de mobilité et ses dispositions contractuelles, afin de réduire les engagements structurels, tout en favorisant une plus grande souplesse opérationnelle. Dans un premier temps, la politique de recrutement et d'affectation a été modifiée en mai 2026, afin d'aligner la classe des postes sur la rémunération de leurs titulaires, et des examens supplémentaires portant sur le recrutement, la rotation et les modalités contractuelles sont en cours, à la suite de consultations menées avec le personnel et ses représentants. Le HCR jette les bases d'un modèle révisé de personnel axé sur les compétences, notamment en identifiant et en hiérarchisant les capacités organisationnelles essentielles, en évaluant les compétences et les lacunes de personnel et en améliorant l'alignement des investissements dans l'apprentissage et le développement des talents sur les besoins opérationnels. Toutes ces mesures visent à favoriser une planification efficace du personnel, la mobilité, les déploiements, la gestion de la relève et la formation, tout en contribuant à constituer un personnel résilient pour l'avenir.

26. L'intégration de la santé et du bien-être dans la planification opérationnelle est restée un élément essentiel de cette transformation. Un cadre de gestion des risques psychosociaux a désormais été étendu à 26 opérations et intégré à l'examen annuel des risques, renforçant ainsi la capacité de l'organisation à cerner et à atténuer les risques pesant sur le personnel par une analyse fondée sur des données factuelles. L'organisation a également continué de soutenir les opérations impliquant des risques importants en matière d'accès aux soins de santé, renforçant ses responsabilités en matière d'obligation de diligence envers le personnel intervenant dans des environnements difficiles.

27. Au niveau interinstitutionnel, le HCR a continué de jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration de stratégies de gestion des personnes à l'échelle du système, notamment en explorant les possibilités d'amélioration de l'efficacité et de renforcement de la collaboration, conformément à l'initiative ONU80. En tant que coprésident du Réseau des ressources

humaines du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, le HCR a contribué à l'examen par la Commission de la fonction publique internationale du système de rémunération du régime commun, sur lequel l'Assemblée générale se prononcera en décembre 2026.

28. Le HCR coprécide un nouveau groupe de travail interinstitutions sur la composition du personnel, créé à la suite de la réduction du personnel à l'échelle du système, dans le but de réaliser des analyses comparatives des modèles de personnel pour garantir la cohérence et l'efficacité de leur gestion mondiale. Par ailleurs, dans le cadre de l'initiative de grande envergure visant à améliorer l'efficacité des services communs d'assurance, lancée par le Comité de haut niveau, le HCR, les Volontaires des Nations Unies et l'Organisation internationale pour les migrations ont entamé des travaux pour mettre en place une approche commune de l'assurance médicale pour les personnes ne faisant pas partie du personnel.

29. Le HCR a joué un rôle de premier plan dans la promotion de l'initiative interinstitutions des Nations Unies pour l'identification numérique (UN Digital ID). En juin 2026, le HCR est devenu la première organisation à lancer l'application mobile et le portefeuille UN Digital ID, offrant à son personnel et aux utilisateurs affiliés une identité numérique sécurisée et normalisée, et simplifiant les procédures administratives entre les différents organismes.

30. Le HCR a continué de contribuer à renforcer l'inclusion et la responsabilisation au sein du système des Nations Unies en participant à l'élaboration de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap 2.0 et à la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes.

31. La responsabilité de la prévention et de la lutte contre les inconduites sexuelles a été transférée à la Division de la gestion des personnes en octobre 2025. Au cours des mois qui ont suivi, les priorités ont été de reconstituer les capacités des points focaux après la réduction du personnel, de continuer d'apporter un soutien rapide aux victimes, de renforcer les directives de gestion et de sensibiliser davantage l'ensemble de l'organisation aux processus de prévention et d'intervention.

IV. Conclusion

32. Le HCR a entrepris l'une des réorganisations de son personnel les plus importantes de son histoire, passant d'une réduction massive du personnel à la mise en place d'un modèle de gestion révisé et durable.

33. Malgré les défis qui accompagnent une telle transformation, le HCR met actuellement en place une architecture de gestion des personnes et des talents agile, axée sur les compétences et résiliente, s'appuyant sur des données consolidées, des processus simplifiés et des partenariats renforcés, ce qui permet à l'organisation de continuer de fonctionner efficacement et de s'acquitter de son mandat en dépit de ces difficultés.
