

---

**Comité exécutif du Programme  
du Haut Commissaire**

Distr. : restreinte  
23 août 2023  
Français  
Original : anglais et français

**Comité permanent  
Quatre-vingt-huitième 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 présentée au Comité permanent en septembre 2022 (EC/73/SC/CRP.22). Il expose les progrès accomplis dans le cadre de la transformation vers 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 dans un contexte de besoins humanitaires croissants.

## I. Introduction

1. L'augmentation croissante du déplacement mondial liée aux crises émergentes et aux crises prolongées a continué à intensifier la demande d'un personnel du HCR solide et capable de s'adapter. Dans ce contexte, la fonction des ressources humaines au HCR a fait des progrès importants en devenant plus moderne, plus efficace et davantage centrée sur les personnes, tout en soutenant le personnel engagé dans de multiples crises. Grâce à une technologie innovante, à une simplification et à un soutien spécifique à la santé et au bien-être du personnel, ainsi qu'à une gestion stratégique et à des conseils fournis aux responsables, la Division des ressources humaines est devenue un moteur du changement dans le système des Nations Unies. Ce rapport livre un aperçu de l'évolution de cette transformation et de ses effets notables sur les personnes, les partenariats et la technologie destinée pour le personnel, et de la manière dont l'Organisation peut protéger et assister les personnes déplacées de force et les apatrides.

## II. Les personnes, au cœur du HCR

2. En juin 2023, l'effectif total du HCR était de plus de 20 500 personnes, dont plus de 15 500 fonctionnaires et près de 5000 membres du personnel associé, travaillant dans 139 pays. L'effectif le plus important se trouvait en Afrique subsaharienne, avec 39 % du personnel (22 % dans la région de l'Afrique de l'Est, de la Corne de l'Afrique et des Grands Lacs ; 11 % dans la région de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale ; et 6 % en Afrique australe), suivi par 16 % au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, 13 % en Europe, 12 % dans la région Asie-Pacifique et 10 % dans les Amériques. Quelque 90 % de l'effectif était basé hors des trois Sièges du HCR (Budapest, Copenhague et Genève) et 38 % des personnes travaillaient dans des lieux d'affectation difficiles, souvent loin de leur famille et de leurs réseaux sociaux, dans des conditions éprouvantes, parfois confrontés à des menaces.

3. L'engagement et la résilience du personnel du HCR ont été mis à rude épreuve par plusieurs situations et incidents de sécurité à fort impact pendant la période étudiée, parallèlement aux nombreuses crises en cours. En février 2023, le tremblement de terre en République arabe syrienne et en Türkiye a eu de lourdes conséquences sur le personnel du HCR et leurs familles à Gaziantep, Antakya (Hatay) et Sanliurfa, avec la perte de trois collègues et d'une personne travaillant pour le HCR dans le cadre d'une organisation partenaire. En avril 2023, les autorités de facto de l'Afghanistan ont interdit toutes les activités effectuées par des personnels féminins dans le pays. Le HCR a réagi en mettant en œuvre des modalités de travail flexibles comme le télétravail pour les cinquante-et-une collègues se trouvant dans le pays, permettant à l'opération de continuer à remplir son mandat humanitaire. Lors de la reprise du conflit au Soudan en avril 2023, la dégradation rapide des conditions de sécurité, les attaques ciblées contre les ressortissants étrangers et le pillage des installations humanitaires ont contraint le HCR à évacuer la plupart des fonctionnaires internationaux en poste dans le pays. En collaboration avec de multiples organismes des Nations Unies, notamment le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies, le Programme alimentaire mondial et l'équipe de pays des Nations Unies, des convois humanitaires ont évacué 70 collègues et de nombreux membres de leur famille en Égypte, en Éthiopie, au Soudan du Sud et au Tchad.

4. En coordination avec le Groupe de terrain et le Réseau des ressources humaines des Nations Unies, le HCR a fourni un soutien logistique et financier aux fonctionnaires et au personnel associé touché par ces situations. La sécurité, la santé et le bien-être du personnel du HCR sont restés une priorité, l'Organisation conservant sa capacité à s'acquitter de son mandat et à l'inscrire fermement dans le processus décisionnel. Un soutien adapté à chaque contexte a été fourni au personnel pour répondre aux risques psychosociaux spécifiques. Des sessions de psychothérapie axées sur le traumatisme ont été organisées après le tremblement de terre en République arabe syrienne et en Türkiye et à la suite de la situation au Soudan. Un soutien collectif destiné au personnel féminin en poste en Afghanistan, mis en œuvre de manière virtuelle, a été ajouté au programme de soutien psychosocial existant. Les collègues ayant subi des préjudices du fait de la situation au Soudan ou du tremblement

de terre en République arabe syrienne et en Türkiye ont pu bénéficier d'avances de traitement et autre aide financière d'urgence pour compenser un peu les pertes financières importantes subies et répondre à leurs besoins matériels.

5. Le HCR reconnaît que son travail est effectué plus efficacement avec un personnel géographiquement diversifié. L'équité, l'inclusion et l'appartenance restent des priorités majeures pour l'Organisation, afin que son personnel se sente inclus et soutenu à toutes les étapes de sa carrière. Lors de la période étudiée, le HCR a fait des avancées notables dans la mise en œuvre de son plan d'action sur la race, l'égalité et l'équité. Ce plan d'action fournit un cadre solide permettant d'élaborer un environnement de travail plus équitable et plus inclusif dans toutes les régions couvertes par ses sept bureaux. Avec l'introduction d'une politique révisée sur les recrutements et les affectations, le HCR progresse sur la voie de l'amélioration de la représentation géographique et la parité des sexes dans le processus de nomination. Une offre permanente d'ateliers, d'outils et de ressources encourage les discussions sur la lutte contre le racisme dans toute l'Organisation. Le HCR a également accompli des progrès notables concernant son plan d'action de cinq ans sur l'inclusion du handicap et s'est fermement positionné en faveur de l'inclusion du handicap avec le lancement de l'instruction administrative sur l'aptitude au travail en octobre 2022. Depuis son lancement, 186 collègues ont eu recours à ce mécanisme. L'accessibilité numérique continue d'être améliorée sur les plateformes en ligne, avec notamment des salons de l'emploi axés le handicap, et l'utilisation de la langue des signes et des sous-titres dans des outils, des événements et des formations numériques améliorés.

6. Actuellement, les femmes représentent 44 % de l'ensemble du personnel et 49 % du personnel international. Le nombre de femmes occupant un poste de direction a encore augmenté l'an dernier, leur proportion atteignant 46 % en 2023. Ces cinq dernières années, le HCR a redoublé d'efforts pour parvenir à la parité des sexes en recrutant un nombre égal de femmes et d'hommes dans la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international et en mettant davantage l'accent sur les femmes dans la conversion de personnel recruté au plan national à des carrières internationales. Au cours de la période étudiée, le HCR a renforcé l'éventail des possibilités de développement du rôle d'encadrement des femmes par des initiatives sur mesure. Plus particulièrement, le programme conjoint les Femmes dans l'encadrement (*Women in Management*) du HCR et de l'Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) a aidé 50 cadres nationales et internationales de niveau intermédiaire à renforcer leurs compétences et leur influence dans l'Organisation. Une délégation de 35 femmes cadres supérieurs ou occupant un poste d'administrateur national ou international a rejoint le Forum sur la promotion des femmes dans le leadership mondial (*Women in Global Leadership Development Forum*), qui permet à des femmes de tout le secteur du développement mondial d'échanger des idées, des outils et des perspectives.

7. Le personnel du HCR est le bien le plus précieux de l'Organisation, et sa santé et son bien-être sont essentiels pour la mise en œuvre réussie de son mandat. La culture, le devoir de protection et l'existence d'un environnement de travail favorable dans l'Organisation sont donc un élément central de sa transformation. La crise de la maladie à coronavirus (COVID-19) a amplifié l'accent mis sur le bien-être du personnel, favorisant l'agilité et la résilience. Conformément à ces priorités, une nouvelle politique sur le congé parental a été publiée en juin 2023, comportant des définitions plus larges de la parentalité et prévoyant des droits à congés étendus pour divers scénarios de parentalité, conformément au Statut et Règlement du personnel révisé de l'Assemblée générale des Nations Unies.

### **III. Personnes, partenariat et technologie – transformation au HCR**

8. L'ampleur du travail à accomplir ayant continué d'augmenter avec le nombre croissant de personnes déplacées de force, il s'est avéré crucial, pour l'efficacité organisationnelle, d'utiliser pleinement les ressources existantes et d'optimiser les processus de ressources humaines. La transformation des ressources humaines a été un moteur important pour remodeler la façon dont les collègues travaillent ensemble en tant

qu'Organisation plus numérique, plus axée sur les opérations et davantage centrée sur les personnes.

9. L'introduction de Workday@UNHCR, nouvelle solution numérique de ressources humaines basée sur le cloud, en octobre 2022, a été une étape majeure de la transformation des ressources humaines pour le HCR, exploitant la technologie comme catalyseur pour moderniser, rationaliser et simplifier les processus et les procédures de ressources humaines. Dans le cadre du travail plus large entrepris par le HCR pour moderniser ses systèmes par le Programme de transformation institutionnelle, Workday représente une étape cruciale en transformant la fonction de ressources humaines de l'Organisation d'un modèle de partenariat transactionnel à un modèle de partenariat stratégique. Le système centralise toutes les fonctions du personnel en un seul lieu et introduit plusieurs nouvelles caractéristiques, comme les profils de carrière, la gestion dynamique de la performance et la planification stratégique du personnel. Workday permet de relier l'apprentissage, la gestion de la performance, la mobilité et la gestion de carrière afin de soutenir plus efficacement le développement professionnel du personnel. Il permet aussi au HCR de désagréger ses données sur le personnel, exploitant les meilleures pratiques mondiales en matière de ressources humaines afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, notamment ceux sur la diversité et l'inclusion. En juin 2023, le HCR avait effectué avec succès plus de 2,8 millions de transactions de personnel dans Workday. Si ce changement a été profond pour l'Organisation, il sera source de simplicité et d'efficacité à long terme et a déjà contribué à faire du HCR une organisation plus innovante et plus efficace.

10. Le déploiement de Workday a permis d'introduire les meilleures pratiques mondiales de gestion des ressources humaines au HCR et d'optimiser les processus en vue d'une meilleure efficacité. Il a entraîné l'amélioration de plus de 200 processus et a changé 16 politiques relatives aux ressources humaines, les rendant plus adaptées aux modalités de travail et aux exigences opérationnelles actuelles. Les révisions ont encouragé une meilleure communication entre la direction et le personnel, conduisant à plus de transparence et d'inclusivité, et à des responsabilités partagées dans les décisions relatives au personnel.

11. La transformation des ressources humaines, mue par la technologie et alliée à l'adoption de pratiques exemplaires, a fortement augmenté la capacité de l'Organisation à traiter de grands nombres de demandes et à mieux assurer la disponibilité de talents dans un bref délai. Entre juillet 2022 et juin 2023, 930 postes internationaux ont été pourvus, dont 146 en utilisant la procédure accélérée de gestion des postes vacants à laquelle le HCR a recours lorsqu'un déploiement rapide est nécessaire. Des postes à pourvoir en urgence ont été pourvus pour faire face aux situations d'urgence en Afghanistan, au Mozambique, au Myanmar et en Ukraine.

#### **IV. Un personnel rendu autonome**

12. Au cours de la période étudiée, le HCR a fait des progrès significatifs pour faire de la gestion des personnes une priorité de l'Organisation et faciliter l'existence d'un environnement où les personnes s'épanouissent, progressent et atteignent des résultats exceptionnels. L'intégration d'Evolve, nouveau modèle de gestion de la performance dans Workday, a été un élément central pour faciliter les pratiques de bonne gestion. La mise en œuvre de cet outil, basée sur des processus simplifiés, un apprentissage et un encadrement continus, des contrôles fréquents, la confiance et la collaboration, met davantage l'accent sur les réalisations d'équipe et l'impact fondé sur les résultats, et facilite la mise en œuvre opérationnelle des orientations stratégiques à tous les niveaux. Evolve comporte également un nouveau mécanisme de responsabilisation et de feedback, qui favorise un feedback plus transparent, plus constructif et plus rapide.

13. Afin de mieux intégrer encore la bonne gestion des personnes dans les pratiques d'encadrement dans tout le HCR, l'Organisation introduit un nouveau Cadre de gestion des personnes, qui définit les comportements, les états d'esprit, les compétences et les catalyseurs dont ont besoin aujourd'hui les responsables dans l'Organisation et dont ils auront besoin dans le futur. Reconnaisant l'aspect essentiel de la relation entre le

responsable et l'employé, ce cadre a pour but de promouvoir un environnement de travail inclusif et propice, tel que défini dans les Orientations stratégiques 2022 – 2026, de fournir des principes communs permettant d'instaurer un climat de responsabilisation, de confiance et de sécurité psychologique, et de parvenir à des résultats. Le Cadre de gestion des personnes proposé est ancré dans les valeurs du HCR et les Engagements des hauts fonctionnaires pour l'avenir du travail dans le système des Nations Unies (*Senior Leadership Commitments for the Future of Work in the United Nations System*).

14. En étendant fortement les programmes de coaching et de mentorat des cadres, le HCR a été en mesure de mieux aider les responsables et d'encourager le développement de compétences essentielles à un stade plus précoce. De plus, le coaching a été intégré à tous les programmes de leadership et de formation, comme faisant partie des compétences essentielles de gestion de personnes. Dans la mesure où les demandes auxquelles doivent faire face les responsables du HCR augmentent – avec des demandes opérationnelles changeantes et de nouvelles attentes du personnel – et où l'Organisation et le monde du travail sont confrontés à de nouveaux modèles de travail hybrides, le HCR continuera à étendre ces programmes de développement dynamique.

15. Le HCR a mis en place de nombreuses nouvelles ressources pour aider les responsables et donner aux leaders les compétences, les outils et l'appui dont ils ont besoin pour diriger leur équipe, comme le nouveau rôle de Conseiller principal chargé du soutien à l'encadrement (*Senior Advisor on Management Support*). Intégré à la Division des ressources humaines, le Conseiller principal fournit des conseils pratiques aux responsables sur la manière de faire face de façon proactive à des situations difficiles dans l'environnement de travail, travaillant en partenariat avec les partenaires de haut niveau en matière de ressources humaines au niveau régional, le Bureau du médiateur et le Bureau de la déontologie. Pour garantir que les opérations bénéficient de talents et d'une planification des effectifs adaptés à leur besoins spécifiques, six conseillers régionaux chargés de la gestion des talents ont été déployés dans les bureaux régionaux en novembre 2022 à titre d'essai. Ces conseillers collaborent étroitement avec les partenaires de haut niveau chargés des ressources humaines afin d'aider au développement des collègues recrutés au plan national et de faciliter les solutions de personnel intégré pour les opérations.

16. Les possibilités de développement et de progression sont essentielles pour que le personnel ait un vécu professionnel positif. Le HCR met donc en œuvre une nouvelle approche de l'apprentissage dans toute l'Organisation, abandonnant la formation traditionnelle pour se tourner vers des d'expériences d'apprentissage stimulantes. Cette démarche consiste notamment à délaissier la plateforme *Learn and Connect* pour l'apprentissage dynamique et intégré *Workday Learning*, qui offre aux collègues une plateforme plus moderne et réactive pour leurs besoins d'apprentissage et aux facilitateurs de plus grandes possibilités de solutions sur mesure, comme les itinéraires d'apprentissage et les sessions de formation personnalisés. Ce passage de programmes de formation en personne à une bibliothèque grandissante d'offres en ligne à la demande a permis de rendre l'apprentissage accessible à tous les collègues, quelle que soit leur position hiérarchique ou leur situation géographique. Pour donner aux collègues la possibilité de piloter et de diversifier leur carrière, l'événement *Learn@UNHCR* a offert des ateliers à 5200 collègues à l'occasion de deux journées en novembre 2022, fournissant aux participants l'occasion de s'immerger plus profondément dans les thèmes et les sujets qui les intéressent. En mai 2023, un événement de deux jours intitulé *Careers@UNHCR*, auquel ont pris part plus de 5700 collègues, a fourni des conseils en matière de carrière et des opportunités de réseautage.

17. Pour répondre aux demandes croissantes d'un marché de l'emploi concurrentiel, la fonction des ressources humaines au HCR a fortement amélioré sa technique de recherche de possibles collaborateurs. Fin 2022, 196 « champions de la recherche de talents » ont été formés via des ateliers virtuels et des ressources numériques afin d'améliorer leur présence professionnelle en ligne. Le programme du HCR *Webinar Outreach* a attiré plus de 26 000 inscriptions tout au long de l'année et l'Organisation a assisté à 20 salons de l'emploi ciblant des régions et des profils démographiques spécifiques, dont des administrateurs femmes et des personnes handicapées. Afin de rationaliser encore le recrutement externe, le HCR a lancé des viviers de talents, rebaptisés Evergreens, en février 2023, dans le but de

créer un réservoir de talents en vue de nominations temporaires dans la catégorie des administrateurs internationaux. Plus de 23 000 demandes ont été reçues pour les 25 catégories Evergreen.

18. Le programme d'administrateurs auxiliaires du HCR reste un mécanisme extrêmement précieux qui permet à l'Organisation de disposer de jeunes collègues talentueux, tout en fournissant aux candidats externes la possibilité d'acquérir une expérience intéressante dans le système des Nations Unies. En juin 2023, 61 administrateurs auxiliaires originaires de 17 pays travaillaient pour le HCR, grâce au soutien généreux des États membres. Les Pays-Bas (Royaume des) ont systématiquement ouvert la moitié de leurs postes réservés à des administrateurs auxiliaires à des candidats de pays en développement. Actuellement, le HCR a donc un administrateur auxiliaire d'un pays en développement parrainé par les Pays-Bas. Le HCR a aussi beaucoup profité des modalités du Programme des Volontaires des Nations Unies (UNV) et accueillait 661 volontaires des Nations Unies en juin 2023. Après avoir été testés avec succès dans plusieurs pays, en juin 2023, 41 réfugiés volontaires des Nations Unies travaillaient 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 aux 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.

19. Le HCR a continué à assurer la direction au niveau interorganisations, dans le Comité de haut niveau sur la gestion et en tant que co-président du Réseau des ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat du système des Nations Unies. Ces engagements ont abouti à plusieurs produits clés sur la diversité, l'équité et l'inclusion, à un référentiel sur la santé et la sécurité au travail, et à une poursuite du travail visant à promouvoir une culture de tolérance zéro dans l'Organisation pour l'inaction en cas de harcèlement sexuel. Ces produits permettront au système des Nations Unies de mieux relever ces défis communs.

## V. Conclusion

20. Face à l'augmentation des problèmes mondiaux, le HCR a adopté une approche centrée sur les personnes, exploitant la technologie, favorisant l'inclusivité, promouvant le développement du personnel et s'adaptant rapidement aux nouveaux besoins. Le changement majeur pour l'Organisation a été d'abandonner la conformité et le contrôle pour se tourner vers le partenariat basé sur la confiance, permettant aux dirigeants de mieux comprendre les besoins du personnel, renforçant la capacité stratégique de ressources humaines aux niveaux régional et opérationnel, et saisissant les possibilités d'améliorer les partenariats grâce à l'innovation. Cette transformation stratégique a permis à l'Organisation de mieux mettre en œuvre son mandat, en fournissant une réponse plus résiliente à la crise mondiale du déplacement.

---