
**Comité exécutif du Programme
du Haut Commissaire**

Distr. restreinte
18 juin 2021
Français
Original : anglais et français

Comité permanent
81^e réunion

Transformation du HCR*Résumé*

La transformation du HCR a pour but de rendre l'Organisation plus souple, plus efficace et plus axée sur la collaboration dans l'apport d'une protection et de solutions aux personnes relevant de sa compétence. L'Organisation travaille à consolider la nouvelle structure organisationnelle décentralisée et régionalisée, et à exploiter pleinement son potentiel grâce à la modernisation des principaux processus, systèmes et outils internes. Ce document passe en revue les réformes réalisées et celles qui sont en cours, y compris le Programme de transformation institutionnelle.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Transformation du HCR.....	1-8	3
A. Réforme des Nations Unies	2-3	3
B. Transformation structurelle du HCR	4	3
C. Données et numérisation.....	5	3
D. Gestion des risques	6	3
E. Gestion de la transformation.....	7-8	4
II. Décentralisation et régionalisation	9-14	4
III. Programme de transformation institutionnelle du HCR.....	15-24	5
A. Exploiter les nouvelles technologies.....	16	5
B. Programmes et gestion axée sur les résultats	17	5
C. Ressources humaines	18	6
D. Finances et chaîne d’approvisionnement	19	6
E. Partenariat et exécution.....	20	6
F. Engagement externe.....	21	6
G. Intégration.....	22	6
H. Gestion du changement.....	23-24	6

I. Transformation du HCR

1. Le processus de transformation du HCR a débuté il y a cinq ans. L'affirmation du Pacte mondial sur les réfugiés par l'Assemblée générale des Nations Unies a été un moment déterminant du processus de transformation qui a restructuré la manière dont le HCR et la communauté internationale répondaient aux crises de réfugiés. Le rôle du HCR dans la mise en œuvre du Pacte mondial et le processus de réforme plus large des Nations Unies sont les moteurs essentiels de la transformation de l'Organisation.

A. Réforme des Nations Unies

2. Le HCR soutient les principales réformes du système de développement des Nations Unies et du système du Coordonnateur résident, y compris l'élaboration du Cadre de gestion et de responsabilité et le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF). Le nouveau Cadre de résultats mondial du HCR est aligné sur les objectifs de développement durable. Cet alignement, allié à l'introduction progressive de la planification pluriannuelle, permettra au HCR de faire en sorte que les réfugiés et autres personnes relevant de sa compétence soient pris en compte dans la planification du développement, et de relier ses résultats à ceux atteints par les partenaires et autres parties prenantes, y compris par l'intermédiaire du Plan-cadre pour le développement durable et le Pacte mondial sur les réfugiés.

3. Le HCR et le Programme alimentaire mondial (PAM) dirigent le Groupe des innovations institutionnelles chargé par le Secrétaire général des Nations Unies de simplifier et d'harmoniser les processus institutionnels. Si la conception initiale et la phase de test des back offices courants – l'un des objectifs stratégiques du Groupe des innovations institutionnelles – ont avancé lentement, 122 équipes de pays des Nations Unies ont désormais déployé la [Stratégie des opérations institutionnelles](#). Dans la prochaine phase, le HCR s'attachera essentiellement à intensifier l'offre de services mondiale, le partenariat conjoint du HCR et du PAM pour la mobilité fournissant un exemple de la manière dont des efforts concertés permettent d'obtenir des gains d'efficacité.

B. Transformation structurelle du HCR

4. En réponse à cet environnement en mutation, le HCR a introduit des changements structurels importants au Siège afin de renforcer l'appui aux solutions ainsi que la planification, la mise en œuvre et le suivi du programme et l'établissement de rapports sur les résultats, notamment par la création de la Division de la résilience et des solutions, la Division de la planification stratégique et des résultats, et le Service mondial de données basé à Copenhague. La décentralisation et la régionalisation sont les pièces maîtresses de la transformation structurelle du HCR, et la partie II ci-dessous expose les progrès accomplis et l'état actuel de ces transformations.

C. Données et numérisation

5. Le HCR investit dans les données et la numérisation, qui sont les piliers de la transformation. Avec sa « [Stratégie de transformation du HCR 2020-2025](#) », le HCR apparaîtra encore plus comme une organisation qui s'appuie sur des données probantes et un partenaire fiable pour la fourniture de données sur les réfugiés, les apatrides et le déplacement forcé plus généralement. Le Service mondial de données travaille avec les opérations de pays et les équipes chargées des données, de la gestion de l'identité et de l'analyse dans chaque bureau régional afin d'améliorer la gestion et l'analyse des données opérationnelles. Le Centre conjoint de données de la Banque mondiale et du HCR sur le déplacement forcé aide à recueillir et à analyser les données démographiques et socioéconomiques, en collaboration avec d'autres institutions partenaires.

D. Gestion des risques

6. L'initiative de gestion des risques 2.0 du HCR lancée en 2017 s'est achevée en 2020. Sur une période de trois ans, le HCR a investi systématiquement dans les personnes, les processus et les outils, apportant de nettes améliorations à la qualité de l'analyse des risques et des mesures d'atténuation, ainsi qu'à la culture générale du risque de l'Organisation. S'appuyant sur ces avancées solides, une stratégie de cinq ans guidera désormais les actions supplémentaires visant à intégrer et à renforcer la gestion des risques jusqu'à 2025.

E. Gestion de la transformation

7. Le HCR a mis en œuvre un nouveau cadre destiné à assurer la gestion systématique des processus de changement dans le cadre de la coordination générale du Comité de gestion de la transformation présidé par la Haut Commissaire Adjointe. Le Comité étudie, hiérarchise et approuve systématiquement les idées et les propositions de transformation afin de garantir leur alignement sur les priorités stratégiques du HCR et sa capacité de changement. Le Directeur du changement et de la transformation et le Service du changement guident et soutiennent le processus de transformation global et veillent à sa cohérence.

8. Le Groupe de référence sur le terrain mis en place par le Haut Commissaire Assistant pour les opérations s'appuie sur l'expérience et l'expertise des collègues du HCR qui travaillent dans les opérations de pays et les bureaux régionaux. Il fournit des conseils sur les initiatives de changement clés et des informations sur la manière dont elles sont accueillies, et peut servir de ressource au Comité de gestion de la transformation.

II. Décentralisation et régionalisation

9. La décentralisation et la régionalisation ont fait sortir la direction stratégique, l'orientation de la gestion, l'appui technique et les principaux processus décisionnels du Siège et les ont rapprochés des opérations. En janvier 2020, les bureaux régionaux sont devenus pleinement opérationnels à Addis-Abeba, Amman, Bangkok, Dakar, Panama et Pretoria, seul le Bureau de l'Europe opérant depuis Genève.

10. Les nouveaux bureaux régionaux sont dotés de solides capacités de protection et d'appui opérationnel, de planification stratégique et de gestion des ressources, de suivi, de contrôle interne, de gestion des risques et d'engagement externe dans ces postes avancés. La pandémie de COVID-19 a constitué un test de résistance précoce à la nouvelle architecture régionale, qui s'est avérée essentielle pour la réponse du HCR à la pandémie et sa capacité à « rester pour servir ». Elle a également ouvert de nouvelles voies pour un travail plus étroit et la mise en place de synergies avec les organisations régionales et les homologues régionaux des organismes des Nations Unies, des organisations non gouvernementales et des organisations de la société civile.

11. Le HCR a renforcé ces changements structurels plus visibles en déléguant davantage les pouvoirs en matière de budget, d'approvisionnement et de gestion des ressources humaines, éloignant de plus en plus le centre de gravité décisionnel du Siège pour le rapprocher du lieu d'exécution. Cette démarche comprend une plus grande autonomie pour les chefs de sous-délégation concernant la gestion des budgets et des ressources humaines.

12. Les résultats positifs sont mesurables. Les décisions de gestion du budget prises aux niveaux national ou régional ont doublé en 2020 par rapport à 2019. En termes financiers, la valeur de ces décisions, avec notamment des changements dans le pouvoir d'engager des dépenses et la réallocation des ressources, est passée de 282 à 618 millions de dollars É.-U. En 2020, l'extension du pouvoir des instances chargées des achats a permis aux bureaux régionaux d'approuver près de deux fois plus de demandes que l'année précédente. Deux tiers de toutes les demandes d'achat présentées par les opérations de pays qui nécessitaient un niveau d'approbation supérieur ont été traitées au niveau régional en 2020, sans devoir

être soumises au Siège. Les étapes de traitement préalablement effectuées au Siège ont été simplifiées ou totalement supprimées.

13. Des améliorations ont également suivi la délégation des nouveaux pouvoirs de gestion des ressources humaines aux représentants de pays et aux directeurs de bureau régional, lesquels sont plus en phase avec les besoins opérationnels et la nécessité de prendre des décisions rapides. Les directeurs de bureau régional sont désormais habilités à procéder à de nouvelles nominations aux postes d'administrateur international dans les opérations de pays jusqu'au niveau P4, et le délai nécessaire pour pourvoir de tels postes vacants a chuté de 20 % en 2020.

14. La décentralisation et la régionalisation permettront de renforcer encore les opérations de pays et le réalignement progressif des fonctions, des capacités et des structures du Siège. En 2020, le HCR a créé 121 nouveaux postes pour doter les opérations de pays de postes dont il y avait un besoin urgent. Le réalignement du Siège est déjà en cours, et le processus se poursuivra au cours de quelques prochains cycles de planification, en particulier avec l'avancement du déploiement de nouveaux processus, systèmes et outils par le Programme de transformation institutionnelle. Le HCR revoit en outre le cadre des rôles, responsabilités et pouvoirs pour les opérations de pays, les bureaux régionaux et les divisions du Siège, afin d'appuyer l'architecture décentralisée et régionalisée de l'Organisation.

III. Programme de transformation institutionnelle du HCR

15. Le Programme de transformation institutionnelle lancé en 2020 vient en appui aux principaux piliers de la transformation du HCR : la gestion axée sur les résultats, la gestion des personnes et les ressources humaines, les processus et les systèmes institutionnels, et les données et la numérisation. Il aura des répercussions sur tous les domaines des opérations du HCR – y compris le programme et la gestion axée sur les résultats, les aspects financiers, la chaîne d'approvisionnement et la gestion des ressources humaines, et les partenariats et l'engagement externe – et entretient des liens étroits avec la Stratégie de transformation des données du HCR. L'objectif est de permettre la plus grande souplesse et la simplification que demandent les opérations et les partenaires du HCR, ainsi que le renforcement de l'efficacité, de la responsabilité et de la transparence qu'attendent les gouvernements et autres entités qui soutiennent le HCR, et que méritent les personnes relevant de la compétence de l'Organisation.

A. Exploiter les nouvelles technologies

16. Pour mettre en œuvre le Programme de transformation institutionnelle, le HCR a adopté les plateformes basées sur le cloud Software-as-a-Service (SaaS) (logiciel en tant que service). L'approche SaaS permet à l'Organisation d'abandonner les systèmes monolithiques et de choisir la meilleure solution technologique disponible pour chaque domaine d'activité. Le cloud computing offre également la flexibilité nécessaire pour introduire rapidement les nouvelles fonctionnalités, les mises à jour de logiciels et les meilleures pratiques dès qu'elle sortent. Au lieu de transposer simplement les méthodes de travail existantes dans ces nouveaux outils, le HCR réorganise les processus opérationnels clés, en les rationalisant et en les simplifiant, et en adoptant les meilleures pratiques afin d'exploiter pleinement le potentiel des nouvelles plateformes.

B. Programme et gestion axée sur les résultats

17. Le HCR a lancé Compass, son nouveau système de gestion axée sur les résultats, début 2021. Tous les opérations de pays, bureaux régionaux et divisions et entités du Siège ont élaboré leurs stratégies et leurs plans de ressources 2022 dans Compass. Environ un quart des opérations de pays ont préparé des stratégies pluriannuelles qui faciliteront l'évolution vers des solutions durables et la collaboration avec d'autres parties prenantes, dont les gouvernements, les organismes des Nations Unies et les partenaires du

développement. Compass améliorera la planification, la budgétisation, le suivi et les rapports sur les résultats pluriannuels, permettant au HCR de livrer un compte rendu plus rigoureux de l'impact de l'Organisation sur la vie des personnes qui relèvent de sa compétence.

C. Ressources humaines

18. Le HCR introduira *Workday*, une solution de planification des ressources de l'entreprise basée sur le cloud pour la gestion des ressources humaines. Cette solution aidera à rationaliser et à simplifier les processus opérationnels courants, dans le double objectif d'accroître l'efficacité et d'assurer une expérience collaborateur positive. Le projet *Workday@UNHCR* fera passer l'Organisation d'une approche transactionnelle de la gestion des ressources humaines à une approche plus stratégique. Le nouveau système améliorera la qualité des données et permettra de procéder à des analyses ; renforcera les capacités du HCR matière de planification stratégique du personnel, de mobilité interne et de succession, et de gestion des talents ; renforcera le perfectionnement et l'apprentissage du personnel ; et permettra à l'Organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques majeurs en matière de diversité et d'inclusion.

D. Finances et chaîne d'approvisionnement

19. Le HCR remplace son système vieillissant de planification des ressources de l'entreprise (ERP), couramment appelé MSRP, par une nouvelle solution basée sur le cloud pour les aspects financiers et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Le projet Cloud ERP introduira de nouveaux systèmes et processus pour le budget, les finances et la gestion de l'approvisionnement, la gestion des espèces et de la trésorerie, et la logistique et la gestion des stocks. L'Organisation aura également recours à l'intelligence artificielle lorsque cela sera possible. Le système actuel, introduit pour la première fois en 2004, n'est plus assez souple pour accepter les nouvelles méthodes de travail numériques qui sont axées sur la mobilité et nécessitent un accès rapide aux données à partir de systèmes multiples. Les travaux sont en cours afin d'élaborer des processus simples, efficaces et axés sur l'utilisateur ; de faciliter l'accès aux données et aux analyses ; et de réduire la nécessité d'un travail manuel, hors ligne.

E. Partenariat et exécution

20. Le Projet de solution d'établissement de rapports, de supervision et de suivi (*Project Reporting, Oversight and Monitoring Solution*) [PROMS] fournira aux opérations du HCR et aux partenaires un système automatisé de bout en bout pour aider à l'exécution et un cadre de partenariat modernisé qui facilite la collaboration et encourage la flexibilité. Ce projet améliorera le suivi et la responsabilité, tant pour les activités mises en œuvre par les partenaires que pour celles directement exécutées par le HCR. Il offrira un système électronique convivial qui réduit le besoin d'accords et de modèles de rapports sur papier. Le fait de passer moins de temps à préparer et à signer des accords, à saisir des données et autres fonctions manuelles libèrera du temps pour le HCR et ses partenaires, leur permettant de se concentrer davantage aux personnes relevant de la compétence de l'Organisation et sur l'obtention de résultats.

F. Engagement externe

21. Le projet *Synergy* (Synergie) élaborera et mettra en œuvre un système complet de gestion des relations s'étendant à toute l'Organisation en utilisant *Salesforce*, plateforme déjà utilisée par l'Équipe des partenariats avec le secteur privé du HCR et les partenaires du système des Nations Unies. Le nouveau système aidera le HCR à instaurer des relations externes essentielles et à renforcer celles qui existent en facilitant l'échange d'informations, en conservant les connaissances institutionnelles et en assurant la visibilité des activités apparentées qui se déroulent à tous les niveaux de l'Organisation. Le projet *Synergy*

permettra au HCR de s'engager dans un environnement externe de plus en plus complexe qui s'étend bien au-delà des gouvernements et de la sphère humanitaire, pour inclure les partenaires du développement et les institutions financières internationales, les organisations non gouvernementales et les organisations de la société civile, ainsi que les entités du secteur privé et les particuliers.

G. Intégration

22. Le projet *Link* (Lien) assurera l'interopérabilité des systèmes développés dans le cadre du Programme de transformation institutionnelle et garantira que ces systèmes peuvent établir une interface avec d'autres systèmes internes et externes importants. Il fournira une plateforme d'analyse des données et d'établissement de rapports qui facilitera l'accès sécurisé des équipes du HCR à des informations exactes et obtenues en temps voulu pour appuyer la planification stratégique, les prises de décision, l'établissement de rapports et le plaidoyer. Un portail permettant au personnel du HCR de naviguer entre de multiples systèmes, gérant leurs tâches de manière logique et intuitive en est un élément clé.

H. Gestion du changement

23. Le Programme de transformation institutionnelle introduira des changements de grande ampleur dans les principaux systèmes ces deux prochaines années. Même lorsqu'il intervient au meilleur moment, le changement est perturbant et difficile. En plus des multiples exigences auxquelles elles sont normalement confrontées, les équipes du HCR sont toujours aux prises avec les incertitudes et les défis liés à la pandémie de COVID-19 dans de nombreuses opérations. Cette situation rend une gestion efficace du changement essentielle.

24. Le HCR a regroupé ces projets dans le cadre du Programme de transformation institutionnelle afin d'assurer une coordination générale rigoureuse et de gérer les demandes, en particulier des collègues qui travaillent en première ligne. Le Programme et chaque projet possèdent des capacités spécifiques pour la gestion du changement. Les équipes de projet s'appuient sur l'expertise des collègues du HCR sur le terrain, les considérant comme des experts de leur domaine lors de la conception, de l'élaboration et de la mise en œuvre, afin que les systèmes soient adaptés et réactifs à leurs besoins. Le Groupe de référence sur le terrain fait également office de caisse de résonance active et fournit des conseils et des éclairages sur les besoins du terrain et l'impact des initiatives de changement. Les programmes de formation et de renforcement des capacités, ainsi qu'un appui continu donneront aux équipes les connaissances dont elles ont besoin pour pouvoir exploiter pleinement le potentiel qu'offrent les nouveaux systèmes.