



LA TRANSFORMATION DU HCR
AU-DELÀ DES FRONTIÈRES



UNHCR

L'Agence des Nations Unies pour les réfugiés



« Au cours des huit dernières années, nous avons œuvré à la transformation de notre mode de fonctionnement, et avons enregistré des progrès considérables en matière **d'efficacité, de flexibilité, de collaboration et d'inclusivité**. Dans le cadre de la réforme plus large des Nations Unies, nous nous sommes adaptés pour répondre aux exigences d'un monde en mutation. Aujourd'hui, nous partageons avec vous notre expérience et dévoilons certains des changements qui nous ont permis de mieux protéger et venir en aide à des millions de personnes dans le besoin à travers le monde, vous donnant ainsi un aperçu de notre processus de transformation. »

Filippo Grandi, Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés

ÉVOLUER FACE AUX DÉFIS MONDIAUX

Le HCR a opéré une profonde transformation, s'inscrivant pleinement dans la vision de l'ONU 2.0 pour faire face aux niveaux de déplacement sans précédent à travers le monde.

En 2018, nous avons entrepris de décentraliser nos opérations, de façon à rapprocher la prise de décision des personnes auprès desquelles nous travaillons, et d'améliorer ainsi notre réactivité et notre efficacité. En intégrant le concept d'innovation, l'analyse des données et les avancées technologiques au cœur de nos activités, nous ne nous contentons plus de simplement réagir aux crises qui surviennent : nous contribuons de manière proactive à façonner le futur de l'aide humanitaire. Guidés par les principes du Pacte mondial sur les réfugiés et des Objectifs de développement durable, nous promouvons des solutions durables, renforçons nos partenariats et amplifions notre impact. Cette publication présente quelques-unes des mesures ambitieuses que nous avons prises - et que nous continuons à prendre - pour veiller à ce que personne ne soit laissé pour compte.

Découvrez dans cette publication comment nous concrétisons ces efforts.



ÉCOLOGISER LE HCR ET SES INTERVENTIONS

Le HCR révolutionne l'aide humanitaire en réduisant considérablement ses émissions et en montrant la voie à suivre en matière d'énergie solaire et d'initiatives respectueuses de l'environnement

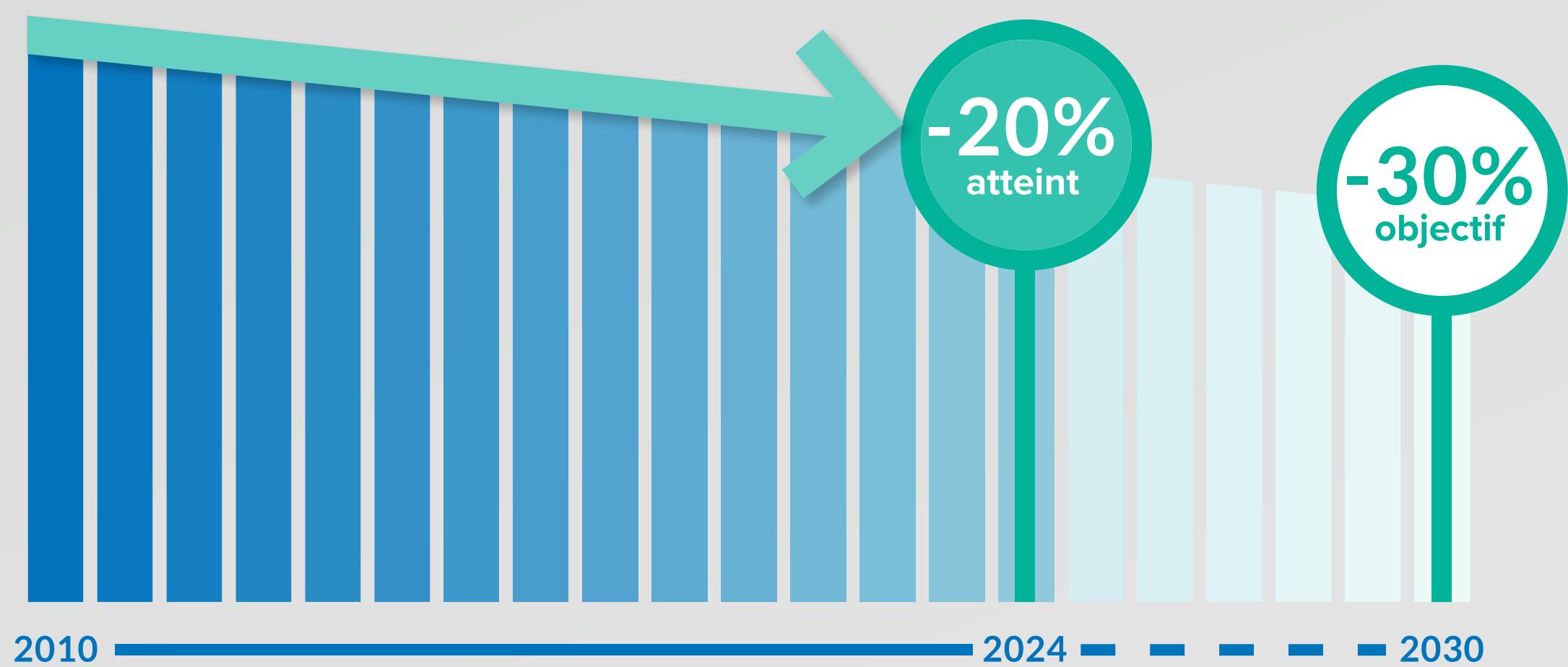


Yunus Safizada, qui a fui son village il y a sept ans en raison du conflit, est retourné dans une nouvelle habitation construite par le HCR à Kunduz, en Afghanistan, où il cultive désormais des légumes et reconstruit sa vie avec ses neuf enfants.

VOICI CE QUE NOUS AVONS FAIT

- **Nous avons repensé nos articles de secours d'urgence**, en y intégrant des matériaux recyclés pour les rendre plus respectueux de l'environnement. Cet effort permet de réduire les émissions de CO2 de 70 000 tonnes par an, ce qui équivaut à retirer de la circulation 16 000 voitures à essence.
- **Nous avons adopté l'énergie solaire pour l'ensemble de nos opérations**. Le HCR a déjà équipé de panneaux solaires 50 % de ses puits de forage destinés aux réfugiés et 46 % de ses centres de santé. Le projet *Flow* ira plus loin encore, en remplaçant les systèmes d'alimentation en eau fonctionnant au diesel par des systèmes à énergie solaire, ce qui permettra de réduire les émissions de CO2 de 180 000 tonnes au cours des dix prochaines années, ce qui correspond au fait de planter près de 3 millions d'arbres sur dix ans.
- **Nous avons adopté les énergies renouvelables dans nos bureaux**, en visant la transition vers l'énergie solaire de 80 % de nos émissions, en particulier dans les régions vulnérables sur le plan climatique. Cette initiative sur cinq ans réduira les émissions de carbone des bureaux de 60 à 90 % par an - l'équivalent de 15 152 vols aller-retour entre Genève et New York - tout en permettant de réaliser jusqu'à 25 % d'économies financières.
- **Nous avons réduit nos émissions directes annuelles** provenant des bâtiments, de notre parc automobile et de nos déplacements de 20 % depuis 2010. Cette réduction, de 65 464 à 52 371 tonnes de CO2, équivaut au carbone absorbé par 1190 hectares de forêt.

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS



-20% au niveau mondial depuis 2010 pour les bâtiments, le parc automobile et les déplacements du personnel. En voie d'atteindre -30% d'ici 2030.

INVESTIR DANS LES RÉPONSES ET LES PARTENARIATS LOCAUX

Le HCR est à l'origine de nouvelles approches en matière d'assistance en espèces, d'aide numérique et de partenariats locaux, qui renforcent l'autonomie des populations et améliorent leur accès aux services essentiels.



VOICI CE QUE NOUS AVONS FAIT

- Nous avons fait de l'**assistance en espèces** notre modèle par défaut, conformément aux engagements pris par les humanitaires et les donateurs dans le cadre du « [Grand Bargain](#) ». Depuis 2013, nos interventions basées sur les marchés locaux sont passées de moins de 100 millions de dollars à 762 millions de dollars en 2023, ce qui a permis de mettre en place des solutions durables et axées sur les communautés.
- Nous avons distribué près de **5,1 milliards de dollars sous forme d'assistance en espèces**, touchant 42 millions de personnes dans 110 pays entre 2016 et 2023. Quatre-vingts pour cent des bénéficiaires ont reçu leur argent par le biais de paiements électroniques, ce qui rend notre assistance plus rapide, plus sûre et plus efficace.
- Nous avons créé un ensemble de [sites web d'aide](#), qui fournissent des informations essentielles aux personnes déracinées. En commençant par un site au Costa Rica en 2016, notre réseau s'est étendu à 141 pays en 2024, touchant 13 millions de personnes en un an seulement.
- Nous avons renforcé l'**ancrage local de nos activités** en nous associant à 1 266 partenaires que nous finançons, dont 85 % sont des partenaires locaux et nationaux, contre un peu plus de 900 en 2020, ce qui représente une augmentation de 19 %. Ces partenaires locaux et nationaux reçoivent désormais 57 % de notre financement, ce qui les place au cœur de nos efforts.

ASSISTANCE EN ESPÈCES

2016



4 millions de personnes

2023



42 millions de personnes



2016

33 pays

2023

110 pays



2016

\$325 millions

2023

\$762 millions

MIEUX AGIR ENSEMBLE

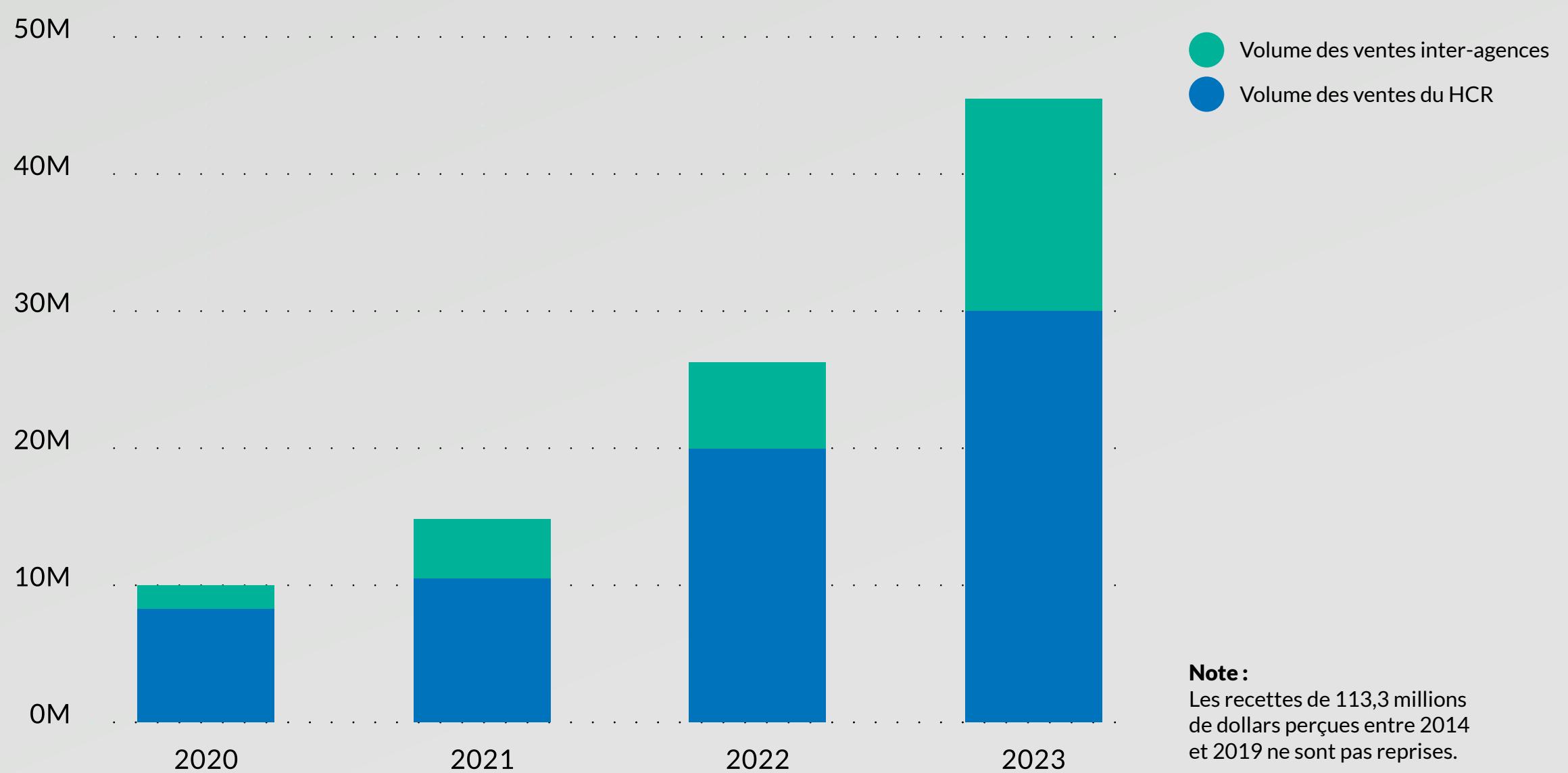
Le HCR met l'accent sur les partenariats mondiaux, adhère à la réforme des Nations Unies et adopte une approche fondée sur la participation de l'ensemble des acteurs de la société.



VOICI CE QUE NOUS AVONS FAIT

- Nous avons généré plus de 210 millions de dollars de revenus pour le système des Nations Unies au cours des 10 dernières années, en nous associant à 15 agences des Nations Unies par l'intermédiaire de notre [Service de gestion du matériel \(Global Disposal Service - GDS\)](#) pour réaffecter des équipements tels que les véhicules et les groupes électrogènes. Cette initiative permet de financer des activités et compense les coûts d'exploitation, ce qui témoigne de notre engagement en faveur de la durabilité et de l'efficacité.
- Nous avons mis en place un vaste réseau mondial à travers le [portail des partenaires de l'ONU](#), en collaboration avec dix autres agences de l'ONU, enregistrant plus de 11 000 organisations partenaires et facilitant l'établissement de plus de 1500 partenariats avec le HCR afin d'améliorer les réponses humanitaires dans le monde entier.
- Nous avons obtenu 2,22 milliards de dollars d'[engagements financiers](#) lors du [Forum mondial sur les réfugiés 2023](#), ainsi que plus de 50 millions de dollars de financement en faveur de la réinstallation des réfugiés et des parrainages communautaires. Ce soutien n'a pas seulement pour effet d'améliorer la vie des réfugiés, mais aussi d'encourager les pays d'accueil à renforcer leurs politiques d'aide en leur faveur.
- Nous avons mis au point un outil d'[identification des sanctions](#). En collaboration avec le PAM et UNICC, notre robot de filtrage des sanctions a effectué des milliards de vérifications pour s'assurer du respect des sanctions mondiales, protégeant ainsi l'intégrité financière des opérations de nos agences.

RECETTES GÉNÉRÉES PAR LE SERVICE DE GESTION DU MATÉRIEL (GLOBAL DISPOSAL SERVICE)



Note:
Les recettes de 113,3 millions de dollars perçues entre 2014 et 2019 ne sont pas reprises.

VERS UNE DIVERSIFICATION DES SOUTIENS FINANCIERS DU HCR

Le HCR est à l'avant-garde en matière de croissance des financements du secteur privé et de modèles financiers innovants qui soutiennent les interventions d'urgence et la recherche de solutions à long terme.



Des enfants réfugiés et de la communauté d'accueil vont à l'école ensemble à Mahama, au Rwanda. Le HCR et la Fondation ProFuturo contribuent à l'amélioration des conditions d'éducation de 17 000 élèves par le biais de la technologie et de la formation des enseignants.

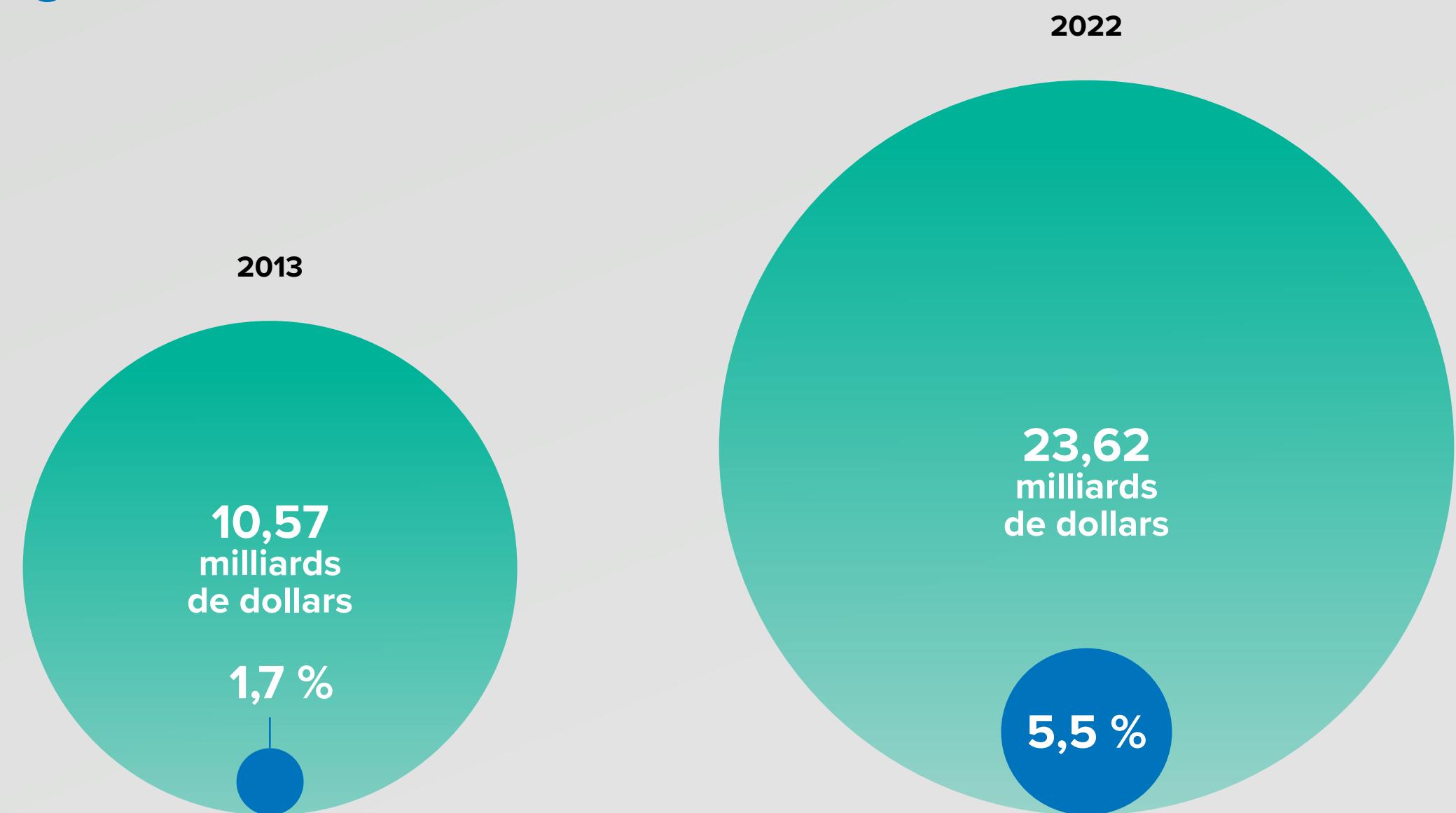
VOICI CE QUE NOUS AVONS FAIT

- **Nous avons fait en sorte que le soutien du public se traduise par des actions concrètes.** Depuis le lancement de notre stratégie en 2018, les [revenus du secteur privé](#) ont augmenté de 71 %, contribuant à hauteur de 39 % à nos fonds non affectés. En l'espace d'une décennie, les particuliers nous ont donné 2 milliards de dollars en fonds non affectés, ce qui nous permet de réagir rapidement aux crises.
- **Nous faisons partie des pionniers en matière de financement innovant.** Depuis 2019, notre approche en matière de financement innovant nous a permis d'obtenir plus de 110 millions de dollars de nouveaux financements. Cela nous a permis de mobiliser 550 millions de dollars supplémentaires pour des projets qui font le lien entre les efforts humanitaires, de développement et de consolidation de la paix.
- **Nous avons renforcé les solutions proposées par les réfugiés eux-mêmes.** Grâce au [Fonds d'innovation pour les réfugiés](#), nous avons soutenu plus de 40 organisations gérées par des réfugiés dans 33 pays avec 2 millions de dollars de financement, favorisant ainsi une approche basée sur tous les acteurs de la société afin de renforcer cette notion de résilience et d'obtenir des résultats durables. Parmi les projets notables menés en 2024, il y a notamment la culture en aquaponie au Malawi permettant d'améliorer les perspectives d'emploi des femmes et de lutter contre l'insécurité alimentaire, ainsi qu'un centre numérique en Équateur destiné à promouvoir l'intégration économique.

IMPORTANCE DU SECTEUR PRIVÉ DANS LE DOMAINE DE RÉFÉRENCE ET PART DE MARCHÉ DU HCR

(EN DOLLARS ET EN POURCENTAGE)

- Taille du marché
- Part du HCR



TIRER PARTI DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES

Le HCR est à l'avant-garde de l'utilisation des technologies de pointe, des systèmes numériques et des analyses basées sur l'IA, ce qui lui permet d'améliorer son efficacité opérationnelle et de sauver des vies.



Début 2022, le HCR et la CNRRPD au Sénégal ont mené une activité de vérification des réfugiés, en utilisant de nouvelles technologies d'enregistrement telles que les empreintes digitales et les scans de l'iris pour réenregistrer les réfugiés afin de mettre à jour leurs permis de séjour.

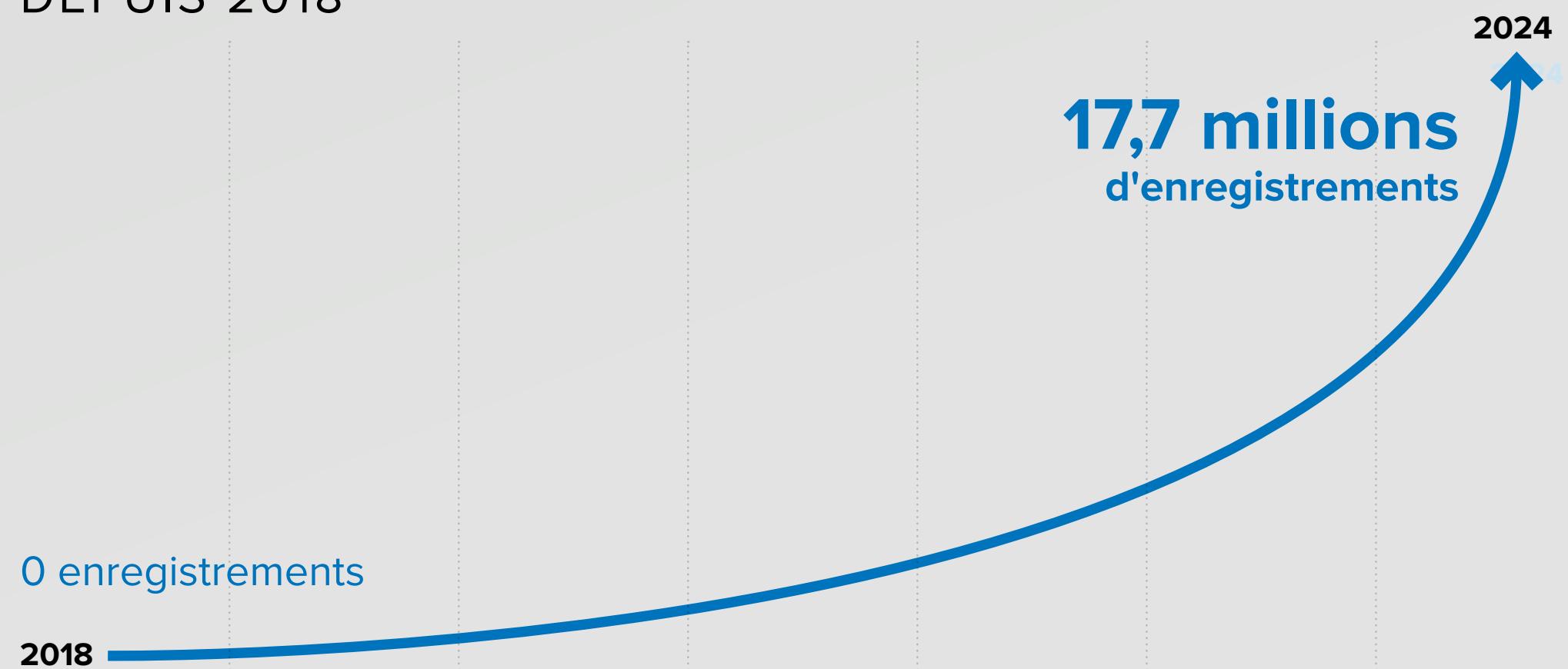
VOICI CE QUE NOUS AVONS FAIT

- **Nous avons pris les devants en matière d'utilisation de l'argent liquide et de la blockchain.** Notre [système CashAssist](#), lancé dans 53 pays depuis 2018, a révolutionné la distribution de l'aide, avec la technologie blockchain qui a établi de nouveaux standards en matière de transparence et de sécurité en Ukraine.
- **Nous avons transféré l'enregistrement des réfugiés vers le cloud.** En 2023, le HCR a réalisé l'une des plus grandes migrations informatiques jamais réalisées par Microsoft, en transférant l'ensemble de notre système d'enregistrement des réfugiés vers le cloud au service de 17 millions de réfugiés dans le monde. Cette migration permet à plus de 15 000 utilisateurs de venir en aide quotidiennement à 100 000 personnes déplacées à travers 135 opérations dans le monde.
- **Nous sommes passés au tout numérique.** Grâce à notre [programme de transformation des activités \(Business Transformation Programme\)](#), nous avons éliminé les processus papier inefficaces, devenant l'une des premières agences des Nations Unies à passer entièrement sur le cloud.
- **Nous avons adopté l'intelligence artificielle pour une assistance plus intelligente,** avec le déploiement de plus de 60 applications d'IA et de 30 chatbots pour améliorer les services humanitaires. En tirant parti de l'analyse prédictive, nous prenons plus rapidement des décisions fondées sur des données, tout en veillant au strict respect des normes de sécurité, de contrôle préalable (due diligence) et de protection des données.

• **Nous avons prédit les crises avec précision.** Nos systèmes avancés d'analyse des risques ont prédit 80 % des situations d'urgence liées aux conflits en 2023, permettant la mobilisation des stocks pour 1 million de personnes dans un délai de 72 heures.

• **Nous avons amélioré nos interventions grâce à l'analyse des données.** Notre outil [Orion Analytics Centre](#) a étendu le traitement automatisé des données de toutes les parties de l'organisation, passant de zéro en 2022 à 17,7 millions de données en 2024, par la centralisation et la conservation des données provenant des multiples systèmes internes du HCR. En y intégrant une perspective liée à l'âge, au genre et à la diversité, nous optimisons l'allocation des ressources et garantissons des réponses inclusives et sur mesure.

VOLUME DE DONNÉES DANS ORION DEPUIS 2018



MISER SUR LE PERSONNEL DU HCR

Le HCR favorise un environnement de travail collaboratif tout en promouvant la responsabilité, la confiance et la transparence.



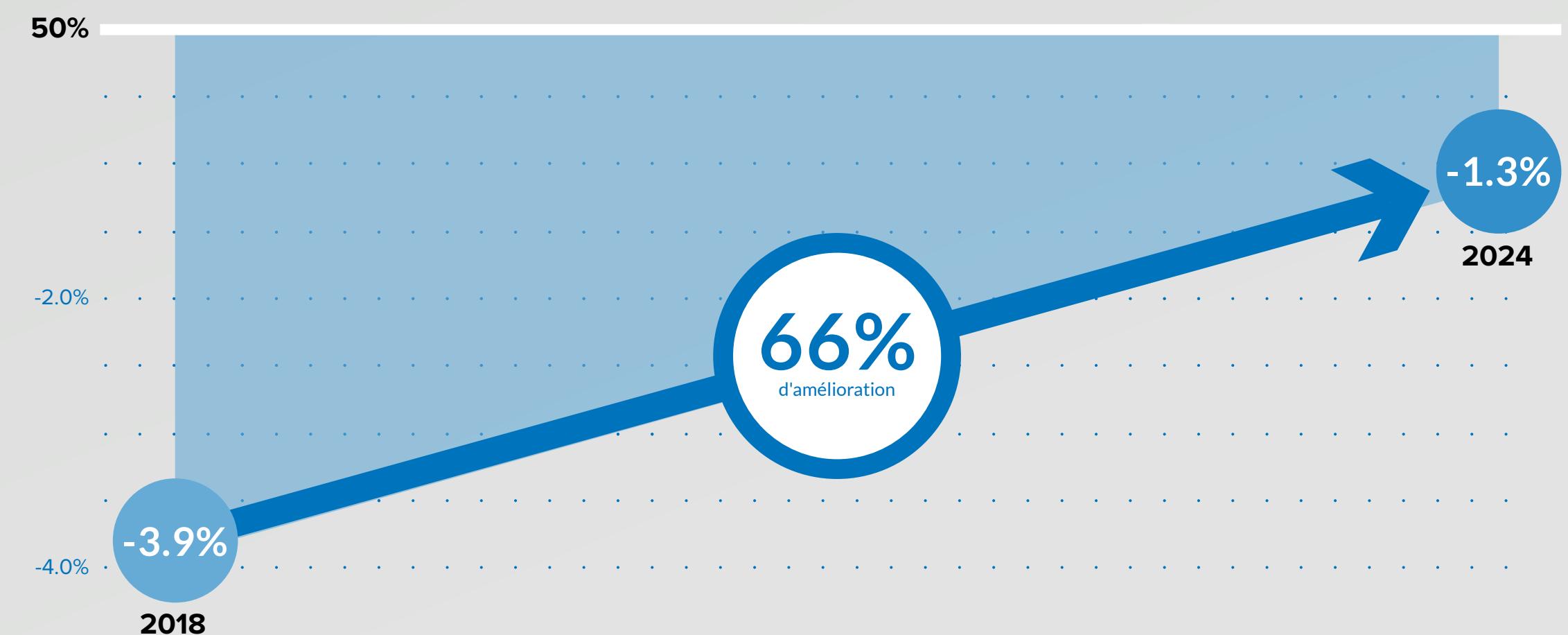
Le HCR a célébré la Journée mondiale des réfugiés à Medellín dans un parc public appelé « UVA Nuevo Amanecer ». Lors de cet événement, le HCR et ses partenaires ont proposé des services à la population vénézuélienne et aux victimes du conflit armé colombien.

VOICI CE QUE NOUS AVONS FAIT

- Nous nous sommes distingués par nos efforts en matière d'intégration de la dimension de genre, en obtenant un score supérieur de 12 % à celui des autres organisations du système des Nations unies en 2022.
- Nous sommes à la pointe de la lutte contre les comportements sexuels répréhensibles. En 2020, le HCR a établi une nouvelle norme dans l'ensemble du système des Nations Unies avec une politique novatrice consacrant une approche centrée sur les victimes. Nous avons également été la première agence de l'ONU à lancer la campagne [#NotOnlyMe](#), permettant aux victimes de chercher de l'aide en toute sécurité et dans l'anonymat. D'autres agences de l'ONU ont manifesté leur intérêt à la rejoindre, contribuant ainsi à la promotion d'un lieu de travail plus sûr et plus respectueux.
- Nous nous basons sur les sciences du comportement pour faire évoluer la culture de l'organisation. Pour ce faire, nous utilisons les résultats de notre récente évaluation de la culture organisationnelle de 2024, dont les paramètres sont basés sur le [cadre de leadership des Nations Unies \(UN Leadership Framework\)](#), et nous appliquons les concepts de la vision UN 2.0 pour accroître l'efficacité dans des domaines tels que la gestion des performances et la prise de décision fondée sur les risques dans l'ensemble de l'organisation.

- Nous avons atteint la parité hommes-femmes. Grâce à notre plan d'action 2022-24 pour la parité hommes-femmes, nous avons atteint la parité complète à tous les niveaux du personnel international en 2024, ce qui constitue une réalisation importante en ligne avec la [stratégie du système des Nations Unies pour la parité hommes-femmes](#).

EVOLUTION DU RETARD DANS LA REPRÉSENTATION DES FEMMES AU SEIN DU PERSONNEL INTERNATIONAL





L'école de Dasht-e-Essa Khan, située dans une zone prioritaire du HCR pour le retour et la réintégration. Agrandie en 2022 grâce à un financement japonais, le HCR et ses partenaires y ont ajouté des salles de classe, des installations solaires et des systèmes d'approvisionnement en eau pour venir en aide aux Afghans déplacés et à ceux qui sont rentrés chez eux.

UNE VISION CLAIRE POUR L'AVENIR

Nous avons pris des mesures importantes pour réorganiser la manière dont nous assurons nos activités de protection et d'assistance, ainsi que la manière dont nous recherchons des solutions durables au sort des personnes auprès desquelles nous travaillons, en nous appuyant sur les concepts d'innovation, de collaboration et d'inclusivité. Mais il reste encore beaucoup à faire.

Le véritable succès ne réside pas seulement dans la réponse immédiate aux crises, mais dans l'impact durable de nos interventions sur la vie des personnes déplacées de force, des apatrides et de leurs communautés d'accueil. **Tout au long de cette publication, nous avons mis en avant quelques exemples de la façon dont nous avons évolué, que ce soit en rendant nos opérations plus écologiques, en mettant l'accent sur les partenariats locaux, en renforçant la digitalisation de nos activités, en diversifiant notre base de donateurs, ou en soutenant notre personnel et en promouvant la diversité.** Et il y a beaucoup d'autres exemples. Mais le travail ne s'arrête pas là.

Pour garantir un avenir où chacun pourra reconstruire sa vie dans la dignité, nous devons continuer à renforcer nos partenariats, obtenir un financement plus flexible et donner la priorité aux solutions durables. Votre soutien est essentiel pour que la solidarité, l'espoir et la résilience restent les fondements de nos activités à travers le monde.



« Chaque étape de la transformation du HCR est motivée par notre engagement inébranlable envers les personnes auprès desquelles nous travaillons. **Il ne s'agit pas seulement de promouvoir l'innovation et de faire évoluer les processus, mais bien d'améliorer les conditions de vie de ces personnes.** Il s'agit de créer un avenir où chacun a la possibilité de reconstruire sa vie dans la dignité. Mais cet effort de transformation ne peut se faire en solitaire : il s'agit d'une mission collective qui exige la mobilisation de chacun d'entre nous, unis dans la compassion, pour construire un monde plus juste et plus résilient. »

Kelly T. Clements, Haut Commissaire adjointe