



ODM | Décembre 2008

Fiche pratique

L'évaluation des besoins globaux, la gestion basée sur les résultats et *Focus*

Début 2009, des initiatives pour un changement intégré, visant à améliorer et à rationaliser les opérations du HCR, entreront en vigueur pour le cycle de planification 2010-2011 : l'évaluation des besoins globaux et Focus, le logiciel de gestion basée sur les résultats.

Qu'est-ce que l'évaluation des besoins globaux ?

- L'évaluation des besoins globaux est un moyen pour le HCR d'exprimer exhaustivement les besoins des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence du HCR dans le cadre de son mandat.
- Cette initiative fait partie du changement fondamental initié au HCR pour présenter de manière plus précise et plus convaincante les besoins de ses bénéficiaires.
- L'évaluation des besoins globaux permet de montrer ce qui n'est pas fait et quelles en sont les conséquences au niveau humain.
- L'évaluation des besoins globaux inclut une évaluation des besoins avec les programmes et les budgets permettant de satisfaire ces besoins.
- Une phase pilote a été menée en 2008 dans huit pays et, après quelques modifications, elle est mise en place dans le monde entier pour le cycle de planification 2010-2011.
- Ce n'est pas un nouvel outil d'évaluation.

Toutes les précisions sur la planification et la prévision budgétaire pour 2010-2011 figurent dans les instructions pour la planification qui seront publiées en décembre 2008.

Pourquoi avons-nous besoin de l'évaluation des besoins globaux ?

- Pour mieux comprendre et gérer les priorités concernant les besoins, le HCR doit développer une méthodologie globale pour déterminer les besoins.
- Pour présenter clairement les besoins des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence du HCR

dans nos efforts de plaidoyer et montrer l'impact humain négatif des besoins non satisfaits.

- Une évaluation pilote des besoins globaux menée en 2008 dans huit pays a montré que 30% des besoins des populations relevant de la compétence du HCR n'étaient pas satisfaits.

Pour plus de précisions sur l'évaluation pilote des besoins globaux et sur le rapport Réalités de réfugiés, consultez le site www.unhcr.org/gna

Quels sont les résultats auxquels le HCR s'attend dans le cadre de l'évaluation des besoins globaux ?

- On ne doit pas s'attendre à des avantages immédiats en termes de ressources, suite à l'évaluation des besoins globaux. Le HCR espère une amélioration progressive de son budget au fil du temps, au fur et à mesure que les donateurs répondront à une meilleure expression des besoins dans le cadre de l'évaluation des besoins globaux.
- L'évaluation des besoins globaux devrait également déboucher sur une meilleure planification, une meilleure allocation des ressources et un plaidoyer plus ciblé.

Le personnel est-il invité à faire davantage sans perspective immédiate de retour ?

- Cela pourrait arriver dans un premier temps. Mais nous devons commencer quelque part... Toutefois, le personnel présent dans différentes régions du monde soutient fortement l'idée d'exprimer clairement ce dont nous avons besoin, car ils constatent quotidiennement l'impact négatif des besoins non satisfaits.

Dans un contexte financier difficile, le moment n'est-il pas mal choisi pour solliciter davantage de financement ?

- Il est plus important que jamais pour le HCR de montrer clairement quels sont les besoins de ses bénéficiaires et les conséquences très négatives qu'impliquerait le fait de ne pas satisfaire ces besoins. Autrement, les donateurs pourraient penser que les bénéficiaires du HCR peuvent s'accommoder des réductions budgétaires.

Qu'est-ce que Focus ?

- *Focus* – le nouveau logiciel de gestion du HCR basée sur les résultats – sera utilisé pour réaliser la planification et les prévisions budgétaires pour l'évaluation des besoins globaux en utilisant la nouvelle structure budgétaire et le cadre de résultats.
- Le logiciel *Focus* a été développé au sein du HCR pour soutenir la planification (évaluation et création des projets), la gestion et la supervision de nos opérations dans le monde entier.
- *Focus* sera déployé dans le monde entier en 2009.

Quels sont les liens entre l'évaluation des besoins globaux et Focus ?

- Ils fonctionnent conjointement.

.../...



CALENDRIER DE L'ÉVALUATION DES BESOINS GLOBAUX / FOCUS

■ Décembre 08

Parution des instructions du HCR en matière de planification

■ Janvier - Mars 09

Ateliers sur l'évaluation des besoins globaux/*Focus* sur le terrain et dans les bureaux

■ Consultations avec les partenaires

■ 31 mars 09

Plans d'opérations par pays pour 2010-2011 enregistrés dans *Focus*

■ Avril - Juin 09

Présentation du Programme annuel au siège

■ Octobre 09

Budget 2010-2011 présenté à l'ExCom, Genève

Les évaluations, les planifications et les prévisions budgétaires détaillées qui font partie de l'évaluation des besoins globaux sont enregistrées dans *Focus* comme partie intégrante du logiciel de gestion basé sur les résultats – présentant les objectifs, les programmes, les budgets et les résultats mesurables attendus.

- Tous les plans d'opérations par pays pour 2010-2011 doivent être enregistrés dans *Focus*.
- *Focus* est facile d'utilisation, d'après des membres du personnel qui ont déjà été formés.
- Une formation sur *Focus* et sur l'évaluation des besoins globaux sera organisée en commun pour certains membres du personnel du HCR au siège, dans des bureaux régionaux et sur le terrain.

Qu'est-ce que la gestion basée sur les résultats et comment se combine-t-elle avec *Focus* et l'évaluation des besoins globaux ?

- La gestion basée sur les résultats

consiste essentiellement à montrer des résultats mesurables et à veiller à ce que le HCR soit une organisation guidée par la performance. La gestion basée sur les résultats est déjà intégrée dans plusieurs aspects des opérations du HCR et elle est partie intégrante du cadre de la nouvelle structure budgétaire et de l'évaluation des besoins globaux. *Focus* est un logiciel de gestion basée sur les résultats.

Comment MSRP est-il intégré ?

- Une interface entre MSRP (l'outil de comptabilité) et *Focus* (l'outil de planification et de prévision budgétaire) est actuellement développée et devrait être terminée début 2009.

Quels changements l'évaluation des besoins globaux et *Focus* vont-ils impliquer pour le personnel du HCR ?

- L'évaluation des besoins sera identique à la pratique actuelle mais une attention plus importante sera accordée à la communication des besoins détaillés et aux conséquences négatives des besoins non satisfaits. Comme d'habitude, les consultations avec les partenaires sont essentielles mais avec un accent renforcé sur l'examen de ce qui pourrait être fait avec des ressources supplémentaires.
- Pour le cycle de planification 2010-2011, toutes les opérations sur le terrain seront sollicitées pour élaborer un programme détaillé dans le cadre de *Focus*, en prenant en compte tous les besoins découlant de la responsabilité du HCR – au niveau de l'objectif par secteur. A partir de ce programme, il leur sera demandé d'extraire un planning des priorités.

Pour les détails complets, consultez les instructions pour la planification publiées en décembre 2008.

• Contactez le Global Service Desk sur globalsd@unhcr.org ou par téléphone +41 22 739 8888 à Genève.

• Les bureaux au siège fourniront les explications nécessaires en matière d'orientation politique sur les questions relatives au cadre basé sur les résultats et sur *Focus*.

• L'équipe *Focus* au siège est aussi disponible en tant que soutien pour des questions techniques et politiques. Contactez hqfocus@unhcr.org

Quand la formation concernant *Focus* et l'évaluation des besoins globaux commencera-t-elle pour le personnel du HCR ?

• Une première phase de formation concernant *Focus* à la fois pour les bureaux et pour certains membres du personnel à travers le monde a eu lieu en 2008. L'équipe *Focus* a mené une formation et une modélisation du budget 2009 dans la nouvelle structure budgétaire avec deux ou trois membres du personnel national de chaque pays. L'exercice s'est bien passé et ces employés représentent désormais une ressource importante pour le déploiement global de *Focus*.

• Fin 2008 et début 2009, une série d'ateliers sont programmés dans le monde entier pour veiller à ce que tous les collaborateurs au siège, dans les bureaux régionaux et sur le terrain soient familiarisés avec *Focus* et l'évaluation des besoins globaux. Par ailleurs ces formations visent à ce qu'ils se sentent à l'aise et confiants par rapport aux attentes et à l'utilisation du logiciel.

L'équipe Focus, en coordination avec les Bureaux, informera le personnel sur le terrain du calendrier des ateliers.

De quel soutien les collaborateurs sur le terrain vont-ils bénéficier pour faire face aux difficultés de démarrage de *Focus* ?

- Un guide détaillé de dépannage en ligne pour les utilisateurs de *Focus* sera disponible sur la page d'accueil de *Focus* sur l'Intranet.
- Le Global Service Desk constitue le premier recours en cas de problèmes techniques concernant l'accès, la connectivité, la navigation sur *Focus*. ■