

**36<sup>e</sup> réunion du Comité permanent  
26-28 juin 2006**

**Point 4 de l'ordre du jour**

**Exposé sur l'initiative de changement de structure et de gestion du HCR**

***Présenté par le Directeur du changement de structure et de gestion***

**Introduction**

1. Le processus de changement de structure et de gestion du HCR s'est fixé plusieurs objectifs interdépendants, notamment la nécessité pour le HCR de : i) se doter d'une capacité optimale de réponse et d'efficacité dans la couverture des besoins des réfugiés et d'autres personnes relevant de la compétence du HCR ; ii) adapter ses méthodes de travail pour relever les défis contemporains complexes lancés par la migration et le déplacement forcés ; et iii) veiller à ce que ces structures et ces méthodes de travail soient viables et rentables.
2. Dans ses efforts pour atteindre ces objectifs, le Directeur du changement de structure et de gestion conduit un examen pour veiller à ce que les processus, les structures et les effectifs correspondent aux besoins et aux défis actuels.
3. Parmi les résultats clés attendus de cette opération, il convient de citer : une efficacité opérationnelle accrue ; une augmentation des ressources aux bénéficiaires ; un dégraissage au Siège ; une fonction d'appui plus près du point de livraison ; des services administratifs localisés de la façon la plus efficace et rentable possible.
4. L'étude progresse par phases. Les premiers mois ont été consacrés à l'établissement de bilan et à l'analyse. La deuxième phase, actuellement en cours, est centrée sur des aspects importants du réalignement organisationnel.

**Activités à ce jour**

5. Lors du lancement de l'étude, le Directeur du changement de structure et de gestion a établi un Groupe de référence du terrain, composé de 18 représentants dans les pays et régions. Ce groupe servira de diapason pour définir le contenu et l'orientation de l'étude et pour assurer qu'elle soit fortement conditionnée et guidée par les besoins du terrain.
6. L'analyse des initiatives antérieures de changement de structure et de gestion conduite lors de la phase des bilans a eu plusieurs mobiles. Elle a permis d'identifier les préoccupations récurrentes et de veiller à ce qu'elles figurent sur l'agenda du changement. Elles incluent : l'élaboration de politiques et de stratégies ; l'établissement de priorités ; les déséquilibres entre le Siège et le terrain ; la délégation de pouvoirs et l'habilitation ; la nécessité d'une approche situationnelle en matière d'opérations ; l'allocation de ressources, et la gestion des ressources humaines.
7. L'établissement de bilans a permis de souligner les mesures déjà prises ou lancées par le Haut Commissariat pour renforcer la performance de l'Organisation en évitant de donner l'impression que le changement a commencé le 1<sup>er</sup> mars 2006. Ces bilans ont permis au HCR de préciser ce qui est nécessaire pour garantir un changement couronné de succès.
8. L'établissement de comparaisons avec d'autres institutions a permis de situer le HCR en regard d'un large éventail de pratiques et d'expériences pertinentes ; y compris eu égard à la gestion et à la localisation des fonctions administratives. Le Directeur du changement de structure et de gestion s'est

rendu à New York en mai pour rencontrer les responsables du GNUD et de l'UNICEF. Ce déplacement s'est suivi d'une mission conjointe avec le Directeur des systèmes informatique et des télécommunications à Chennai, en Inde, où la Banque mondiale a délocalisé tout un éventail de fonctions administratives et, au titre d'un dispositif distinct, a externalisé une grande partie de ses activités dans le domaine informatique. A Genève, un dialogue s'est engagé avec l'OIM et le CICR.

9. A l'appui des efforts actuels pour élaborer un cadre de gestion axée sur les résultats, l'Equipe de changement a travaillé avec le Groupe de référence du terrain sur les moyens de renforcer le processus d'établissement de priorités et d'objectifs. Un examen du processus d'allocation de ressources au HCR est également en cours.

### **La deuxième phase**

10. La deuxième phase du processus de changement, actuellement en cours, implique un examen plus approfondi des structures, des processus et des dispositifs concernant les effectifs.

11. Dans le cadre de ce processus, toutes les fonctions du Siège sont systématiquement examinées pour éliminer les doublons et les chevauchements et identifier les tâches qui pourraient être accomplies avec plus d'efficacité et de rentabilité hors Siège ou plus près du point de livraison. L'objectif global de cette opération est d'optimiser le rôle du Siège en tant que plateforme d'appui pour le terrain.

12. Parallèlement, un certain nombre de groupes de travail chargés de l'examen sur le terrain conduisent des études situationnelles afin de déterminer comment la configuration du terrain, les niveaux de déploiement, la composition du personnel et les dispositifs d'exécution peuvent être optimisés. Le Groupe de référence du terrain susmentionné sera étroitement associé à ce processus.

13. Entre-temps, le processus de changement continue de se centrer sur des éléments clés de la stratégie de ressources humaines. Le processus de nomination et d'affectation est en cours de révision pour qu'il puisse mieux répondre aux besoins opérationnels, l'accent étant mis sur le renforcement de la gestion grâce à l'adoption de mécanismes et d'instruments plus rigoureux d'évaluation et d'obligation redditionnelle.

14. A la fin de septembre 2006, le HCR entend avoir mis en place un plan-cadre et un budget courant sur une période de deux à trois ans.

### **Changement au niveau de la communication**

15. Divers instruments de communication ont été employés pour assurer le dialogue avec le personnel sur le processus de changement. Un Forum sur Intranet a été créé pour permettre au personnel d'exposer ses vues sur un certain nombre de thèmes sur lesquels porte l'étude (par exemple dotation en personnel, allocation de ressources, gestion). Des circulaires ont également été publiées à des intervalles réguliers ; la première a été publiée à la fin du mois de mai et une deuxième devrait l'être à la fin de ce mois. Le Haut Commissaire a organisé une Assemblée du personnel sur ce processus le 12 mai 2006. Elle a été suivie le 14 juin de la première d'une série de séances « Matière à réflexion » présidée par le Directeur du changement de structure et de gestion.

Bureau du Directeur de changement de structure et de gestion  
Juin 2006