

43^e réunion du Comité permanent
23-24 septembre 2008

Point 4 c i) de l'ordre du jour

Exposé sur le processus de changement de structure et de gestion

Présenté par le Directeur de la structuration et de l'administration organisationnelles

Le but du processus de changement de structure et de gestion consiste à renforcer la flexibilité et la réactivité du HCR face aux besoins des populations prises en charge en déplaçant davantage de ressources plus près du point d'exécution et plus de services où ils sont le plus efficace. Pour ce faire, il a fallu passer en revue et réaligner les structures, les processus et la dotation en effectifs pour optimiser la flexibilité, l'efficacité et la performance globale.

1. Structures

1.1 Etude du Siège

Objectifs :

- Créer un Siège plus rationnel, capable de fournir une orientation globale et un appui maximal au terrain depuis la plateforme la plus réduite et efficace possible en : rationalisant et consolidant les fonctions ; simplifiant les processus ; déléguant de façon responsable les pouvoirs et appuyant les services au terrain ; et en plaçant les services administratifs et autres où ils sont le plus rentable et le plus efficace.

Contexte :

- Première phase de l'étude du Siège (guidée par le rôle essentiel du Siège) lancée en juin 2006
- Etude de faisabilité et de la délocalisation par PricewaterhouseCoopers (PwC) de janvier à avril 2007.
- Décision d'ouvrir un nouveau Centre de services globaux à Budapest annoncée par le Haut Commissaire le 13 juin 2007.
- Inauguration officielle du Centre de services globaux en février 2008.

Progrès récents :

- Deuxième phase de l'étude du Siège – consultations avec de nombreux partenaires – lancée en août 2008.

Prochaines étapes :

- Dans le cadre de la deuxième étude du Siège, maximiser les chances de : consolider les fonctions et réduire les doublons ; déléguer les fonctions aux plateformes régionales et aux Bureaux nationaux au sein du processus actuel de décentralisation ; identifier le potentiel de délocalisation ultérieure ou d'externalisation ; et accorder une priorité aux fonctions exercées à Genève.

1.2 Décentralisation, régionalisation et étude du terrain

Objectifs :

- Renforcer la performance et l'efficacité globale de la présence du HCR sur le terrain en : déplaçant les services d'appui clés au plus près du point d'exécution ; établissant des structures et des instruments capables d'appuyer la planification régionale et situationnelle ; et accorder la priorité à la mise en œuvre par le biais des partenaires.

Contexte :

- Décision-cadre sur la régionalisation et la décentralisation publiées en juin 2007.
- Plan d'exécution pour la régionalisation adopté en octobre 2007.
- Ateliers sur l'obligation redditionnelle entre les Bureaux régionaux et nationaux organisés en Asie du Sud-Est et en Afrique australe de décembre 2007 à mai 2008.
- Renforcement des Bureaux régionaux en Afrique australe, ainsi qu'en Asie centrale et du Sud-Est, dès janvier 2008.

Progrès récents :

- Mandats des structures régionales publiés en août 2008.
- Premier projet d'un cadre d'obligation redditionnelle globale préparé et communiqué aux agents centralisateurs désignés au Siège et au Groupe de référence de terrain en août 2008.

Prochaines étapes :

- Mettre la dernière main au cadre d'obligation redditionnelle globale d'ici à décembre 2008/janvier 2009.
- Actualiser les plans de régionalisation dans les Amériques et l'Europe en septembre 2008.
- Consolider et appuyer les Bureaux régionaux en Afrique, dans les Amériques, en Asie et en Europe en 2009.
- Publier une note d'orientation interne sur le suivi de l'étude de terrain conduite en mars 2008 dès le mois de septembre 2008.
- Publier un nouveau document de politique générale sur les dispositifs de mise en œuvre d'ici à la fin de 2008.

2. Processus

2.1 Gestion basée sur les résultats

Objectifs :

- Renforcer la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'organisation.

Contexte :

- Développement du logiciel *Focus* lancé en juillet 2006.
- L'expérimentation de *Focus* a eu lieu entre novembre et décembre 2007 dans sept pays (Argentine, Bosnie-Herzégovine, Costa Rica, Malaisie, République-Unie de Tanzanie, Thaïlande et Yémen).
- Production de la nouvelle version de *Focus* en mars 2008.

- Approbation à la réunion de mars 2008 du Comité permanent de la nouvelle structure budgétaire basée sur les résultats du HCR.
- Ateliers régionaux « de préparation à la mise en œuvre » couvrant 100 pays et opérations régionales entre avril et juin 2008.
- Plans d'opérations régionaux et nationaux révisés pour 2009 (tels que soumis en mars 2008) transposés dans la nouvelle structure budgétaire à l'aide de *Focus* dans le cadre des ateliers, d'avril à juin 2008.

Progrès récents :

- Production d'une version de *Focus* conçue pour la présentation de plans d'opérations à partir du premier trimestre de 2009.
- Travaux sur l'interface entre MSRP et *Focus* commencés en août 2008.

Prochaines étapes :

- Achever l'interface de *Focus* et MSRP.
- Terminer la mise en place globale afin que les plans d'opérations régionaux et nationaux pour 2010-2011 soient préparés directement avec *Focus*.
- Conduire des ateliers de création de capacité afin de garantir l'intégration totale de *Focus* tant au Siège que sur les Bureaux extérieurs du HCR dans le monde.
- Intégrer l'initiative d'évaluation des besoins globaux dans la gestion basée sur les résultats.

2.2 Cadre d'allocation de ressources

Objectifs :

- Habilitier les gestionnaires afin que le processus décisionnel soit plus efficace ; et renforcer l'obligation redditionnelle et le contrôle.

Contexte :

- Révision des objectifs stratégiques globaux en novembre 2006.
- Révision du cadre d'allocation de ressources publiée en juillet 2007.
- Etablissement du Comité budgétaire (remplaçant l'ORB) en octobre 2007.
- Publication du cadre de contrôle interne budgétaire en novembre 2007.
- Amélioration du système de technologie de l'information dans le cadre de MSRP afin d'appuyer le nouveau cadre d'allocation de ressources en novembre 2007.
- Approbation par la réunion de mars 2008 du Comité permanent de la structure budgétaire révisée.

Progrès récents :

- Mise sur pied d'un groupe de travail composé d'agents centralisateurs des Bureaux et des Divisions afin d'identifier et de combler les lacunes au niveau du cadre révisé d'allocation de ressources.

Prochaines étapes :

- Clarifier et, si nécessaire, amender le cadre révisé d'allocation de ressources.

2.3 Gestion de la dotation en personnel, des ressources humaines et des effectifs

Objectifs :

- Aligner les politiques et stratégies de ressources humaines sur les besoins de l'organisation ; trouver l'équilibre adéquat entre le personnel international, le personnel national et le personnel temporaire ; élaborer une approche plus rigoureuse en matière d'évaluation de la gestion ; et adopter une enquête générale sur le personnel annuelle en tant qu'outil de diagnostic et d'obligation de rendre des comptes.

Contexte :

- Publication d'une politique de parité en mars 2007.
- Début de la conception du programme d'évaluation de la gestion en décembre 2006.
- Mise en œuvre de la première enquête générale sur le personnel en novembre/décembre 2006 et analyse en janvier 2007.
- Expérimentation des instruments du Programme d'évaluation de la gestion achevée en février 2008.
- Conduite en mars 2008 d'une enquête sur le terrain dans 50 programmes par pays afin d'examiner le potentiel de changement au niveau de la gestion des effectifs.

Progrès récents :

- Lancement en août de la deuxième enquête générale sur le personnel, et résultats attendus en septembre 2008.
- Recrutement de services de consultant en août 2008 afin de définir les fonctions de ressources humaines et soumettre des recommandations afin de simplifier les processus et de réduire les doublons en octobre 2008.

Prochaines étapes :

- Passer en revue les politiques et les pratiques concernant le déploiement des effectifs de juin à novembre 2008.
- Réviser les politiques internes concernant les administrateurs nationaux en octobre 2008 (dans le cadre du suivi de l'étude de terrain).

HCR

16 septembre 2008