

## MISE A JOUR SUR LE PROCESSUS DE CHANGEMENT DE STRUCTURE ET DE GESTION

### I. INTRODUCTION

1. Le déplacement forcé – au plan de sa nature, ampleur et complexité – reste une question globale primordiale nécessitant des réponses résolues, cohérentes et ciblées, ancrées sur les valeurs et les principes humanitaires fondamentaux. En relevant les défis contemporains, le HCR s'efforcera d'accroître sa capacité, au plan opérationnel et conceptuel, à répondre de façon efficace aux crises humanitaires ainsi qu'aux besoins immédiats et à long terme des populations déracinées du monde.

2. Désireux de devenir une organisation plus réactive et responsable, le HCR a lancé un processus de réforme globale à grande échelle en février 2006<sup>1</sup>. D'emblée, la réforme s'est fixé un ensemble d'objectifs, le premier étant la nécessité d'optimiser l'efficacité de l'Organisation dans la couverture des besoins des personnes relevant de sa compétence en adoptant une structure orientée vers les résultats, et en réduisant la bureaucratie. Aujourd'hui, après trois ans d'activités de réforme, le HCR est prêt à consolider les progrès accomplis à ce jour et à dresser le bilan des leçons apprises<sup>2</sup>.

### II. GESTION BASEE SUR LES RESULTATS

3. La gestion basée sur les résultats a pour objet de renforcer la réactivité du HCR par rapport aux besoins des populations prises en charge. Il s'agit d'un engagement à atteindre les résultats proposés de la façon la plus efficace possible. En 2009, le HCR s'est employé à intégrer cinq initiatives clés marquant une transition complète vers une culture de gestion basée sur les résultats au sein de l'Organisation : i) le cadre de résultats ; ii) l'instrument *Focus* permettant de mettre en place cette gestion basée sur les résultats ; iii) l'évaluation des besoins globaux ; iv) la structure budgétaire révisée ; et v) le cadre de responsabilités de la gestion globale. Ces cinq initiatives sont étroitement liées et ensemble amélioreront l'aptitude du HCR à définir et exprimer les besoins totaux des populations prises en charge et à effectuer une planification plus efficace et plus transparente pour couvrir ces besoins. Sur la base d'activités préparatoires pluriannuelles, ces cinq initiatives clés permettront de renforcer le plaidoyer du HCR et la mobilisation de ressources ; d'assumer une plus grande responsabilité en matière de résultats et de générer une plus grande cohérence au sein de l'Organisation.

---

<sup>1</sup> Voir EC/58/SC/CRP.3 (2007) ; EC/58/SC/CRP.24 (2007) et EC/59/SC/CRP.3 et Corr.1 (2008).

<sup>2</sup> Voir annexe I.

### A. Cadre de résultats

3. Le cadre de résultats donne une description normalisée et globale des résultats que le HCR se propose d'atteindre. Il s'agit d'un cadre fondamental basé sur la protection et conçu pour orienter le processus de planification à tous les niveaux de l'Organisation. Si les différents bureaux conservent la liberté d'adapter les programmes aux besoins spécifiques des personnes prises en charge dans leur région ou pays, ils disposeront néanmoins aujourd'hui d'un langage plus cohérent et mieux harmonisé pour décrire les interventions requises pour couvrir ces besoins. Des normes et indicateurs à l'échelle de l'Organisation ont également été mis au point pour que les bureaux puissent évaluer l'impact et la performance.

### B. Focus

4. L'application de ce cadre de résultats est facilitée par le nouveau logiciel *Focus* entièrement conçu et mis au point par le HCR. *Focus* est un instrument important permettant à l'Organisation de disposer d'une information actualisée aux niveaux national et régional en vue de disposer d'un aperçu global de la situation. Le cadre de résultats est intégré dans le logiciel *Focus*, ce qui renforcera la capacité actuelle du HCR à planifier, articuler, analyser et mesurer les résultats ciblés aux niveaux micro et macro. *Focus* rationalisera et simplifiera en dernière analyse l'établissement de rapports tout en permettant une plus grande transparence grâce à une compilation et une consolidation plus fiable, plus efficace et plus systématique des données afin de superviser et d'analyser les tendances et d'évaluer la performance globale du HCR. En 2009, suite à une opération de mise en œuvre à grande échelle, tous les bureaux du HCR seront équipés de *Focus* et devront utiliser ce logiciel pour planifier, budgétiser et documenter les programmes conduits en 2010-2011.

### C. Evaluation des besoins globaux

5. Le cadre de résultats est en outre axé sur une méthodologie de planification plus globale et cohérente, l'évaluation des besoins globaux (EBG) mise en œuvre parallèlement à *Focus* cette année. L'EBG s'inspire de différentes initiatives conduites dans le passé, en particulier le projet de renforcement des capacités de protection. Il s'agit fondamentalement d'exprimer et de décrire les besoins totaux des populations prises en charge ainsi que d'élaborer des plans et des budgets pour couvrir ces besoins. Il permet également au HCR de faire apparaître les conséquences des besoins non couverts et d'établir des priorités de façon plus systématique et prévisible au sein de l'Organisation. Des évaluations rigoureuses, une collaboration avec les partenaires et une approche multifonctionnelle constitueront les éléments clés de la méthodologie de l'EBG qu'appliquera l'ensemble des bureaux du HCR en 2009.

6. Un plan important d'application et de formation à *Focus*, à l'évaluation des besoins globaux et au cadre de résultats a été lancé au début de janvier dans 30 lieux d'affectation (18 ateliers régionaux et 12 ateliers propres à un pays) atteignant 850 fonctionnaires venant de plus de 100 pays). Le personnel au Siège est également formé. A ce jour, la réponse du personnel à ces changements a été encourageante.

7. Suite à son approbation l'année dernière par le Comité exécutif, la nouvelle structure budgétaire du HCR, qui entrera en vigueur pour le cycle de planification 2010-2011, est réalignée sur le cadre de résultats et organisée autour des populations prises en charge. Ce nouveau concept permettra de donner une image plus globale et plus transparente des besoins financiers globaux du HCR ce qui aidera le HCR à garantir une répartition plus prévisible et plus équitable des ressources entre les opérations.

8. Avant 2009, les systèmes et les instruments du HCR limitaient sa capacité à aligner les budgets sur les plans, ce qui entravait les efforts pour conduire une étude et une analyse globale véritablement efficace de la performance de l'Organisation. Les budgets étaient saisis par le biais d'un système financier global (MSRP/FMIS) alors que les plans (qui décrivent les stratégies, les objectifs, les sortants et les indicateurs) étaient préparés séparément dans le cadre d'un logiciel de traitement Word. Avec le cadre de résultats, l'évaluation des besoins globaux et *Focus*, toutefois, les évaluations globales, y compris les problèmes rencontrés par les populations concernées et les causes devant être examinés sont saisis de façon plus efficace et cohérente dans un système intégré. Une fois enregistrés dans *Focus*, les résultats des évaluations du HCR alimentent directement la conception de tous les plans régionaux et par pays, ce qui fournit un lien plus clair entre les budgets (y compris les dépenses de personnel) et les sortants ainsi que les résultats fixés pour l'opération.

#### D. Cadre de responsabilité de gestion globale

9. Afin d'accroître la responsabilité à l'égard des populations prises en charge, le HCR adoptera pour la première fois en 2009 son cadre de responsabilité de gestion globale afin de guider les gestionnaires et leurs équipes à tous les niveaux de l'Organisation (bureaux par pays, bureaux régionaux et Siège) à définir les responsabilités et les pouvoirs dans l'exercice de leurs fonctions. Le cadre de responsabilité de gestion globale constituera un instrument de gestion important, définissant les processus (évaluation participative par exemple) et les approches (par exemple, équipes multifonctionnelles) nécessaires pour atteindre les résultats définis pour chaque programme par pays/région eu égard aux populations concernées. L'idée est d'intégrer les discussions d'équipes sur les responsabilités et les pouvoirs dans le processus de planification afin qu'ils deviennent partie intégrante de la culture de l'Organisation à long terme. Le cadre de responsabilité de gestion globale aidera également l'Organisation à réviser et actualiser les descriptions d'emploi et à relier de façon plus concrète l'évaluation de la performance et l'organisation des carrières par rapport à la culture de responsabilité. En outre, le cadre contiendra éventuellement des liens aux normes politiques et principes directeurs intégrant une composante d'apprentissage et d'orientation.

### III. ETUDE DU SIEGE

10. La réforme s'est fixé depuis longtemps pour objectif de rationaliser les services du Siège afin d'offrir une direction globale et un appui maximal au terrain depuis la plateforme la plus réduite et la plus efficace possible. Une réduction des effectifs du Siège permettrait à l'Organisation de canaliser ses ressources vers les opérations et de renforcer des services tels que la gestion des approvisionnement cruciaux pour garantir une réponse efficace et opportune du HCR face aux besoins des populations prises en charge.

11. Une liste des fonctions essentielles accomplies par le Siège a été préparée au tout début du processus de réforme afin de guider l'étude du Siège. A différentes étapes de la réforme, les cadres supérieurs ont été invités à examiner les fonctions individuelles accomplies dans chaque division/bureau à la lumière de cette liste et à identifier celles qui pourraient être exercées de façon plus efficace dans d'autres lieux, soit par le biais de la délocalisation ou de la décentralisation. Cette étude a abouti à une réduction considérable des effectifs au Siège de 1047 fonctionnaires au début de 2006 à 735 à la fin de 2008.

#### A. Centre de services globaux de Budapest

12. Suite à une étude et une analyse rigoureuse et en vue de parvenir à une plus grande rentabilité, le HCR a décidé de délocaliser sa gestion des approvisionnements et du personnel, ainsi que ses fonctions financières à Budapest à compter de janvier 2008. Les économies réalisées suite à cette décision permettront au HCR d'améliorer ses activités d'assistance en faveur des bénéficiaires et de renforcer certains de ses services d'appui clés en 2009.

13. Les dépenses liées à la phase initiale d'établissement d'un Centre de services globaux correspondent aux estimations faites au début de la réforme, malgré des augmentations de salaire à Genève et à Budapest. Le HCR est toujours en mesure de dégager environ 9,5 millions d'économies à compter de 2010. La deuxième phase de la délocalisation permettra de dégager des économies supplémentaires, exclusivement du fait des écarts de salaire et d'autres économies. Si l'on prend par exemple 169 postes à Budapest au 1<sup>er</sup> mars 2009 (c'est-à-dire à l'exclusion de la gestion du Centre mais en incluant le renforcement du Service de gestion des approvisionnements), ces postes auraient coûté 9,4 millions de dollars de plus s'ils avaient été basés à Genève<sup>3</sup>.

#### B. Division des services de l'information et des télécommunications

14. Un service de consultants extérieurs a été recruté pour examiner la structure et le rôle de la Division des services de l'information et des télécommunications (DIST) et pour recommander des options visant à renforcer l'efficacité de ce service. L'étude s'est concentrée en particulier sur les options de rationalisation, décentralisation, délocalisation et externalisation complémentaires. Des recommandations seront présentées à la mi-février.

#### C. Gestion des approvisionnements

15. Des efforts sont en cours pour examiner et renforcer la gestion des approvisionnements du HCR. C'est en gardant cela à l'esprit que le Service de la gestion des approvisionnements a été délocalisé à Budapest qui présente un potentiel de croissance et de renouvellement. Une évaluation extérieure du Service de gestion des approvisionnements a été achevée en novembre 2008 et un groupe de travail a été mis sur pied pour préciser le suivi. Pour des détails supplémentaires sur ce service, veuillez vous référer au document de séance EC/60/SC/CRP.5.

---

<sup>3</sup> Voir annexe II.

16. En bref, plusieurs changements clés sont adoptés en 2009 pour renforcer la gestion des approvisionnements du HCR et assurer une livraison plus efficace et plus opportune des secours et des matériaux de construction d'abris. La gestion des stocks sera harmonisée dans le cadre d'un système global. Pour optimiser les ressources et rationaliser les processus, un réseau d'entrepôts stratégiquement placés sera géré au niveau mondial et complété par des ressources locales dans des régions où les articles sont disponibles à des conditions de faveur. Le HCR adoptera une approche plus proactive et dynamique face à la gestion de l'approvisionnement sur la base d'une livraison planifiée et prévisible. Des stocks importants et des canaux flexibles permettront d'accroître l'efficacité. Par ailleurs, le HCR sera donc en mesure d'exercer ses fonctions de façon plus efficace en tant que co-chef de file des Nations Unies pour le module des abris d'urgence.

17. Sans compromettre la flexibilité, le système de gestion renforcé des approvisionnements permettra aux bureaux par pays/région de passer commande de secours et de matériaux d'abris de base qui seront livrés de façon opportune et efficace par un fournisseur central. Alors que ce dernier sera chargé de satisfaire aux critères de livraison de l'Organisation, les bureaux régionaux et nationaux seront responsables des commandes passées en temps utile ainsi que de la distribution des matériaux une fois livrés.

18. Le HCR fera un meilleur usage de ses biens logistiques (par exemple véhicules et équipements) et renforcera le contrôle et la flexibilité grâce à une combinaison d'effectifs, de parcs automobiles ciblés dans des régions stratégiques, d'une formation et de systèmes de réponse d'urgence basés sur le terrain.

#### D. Centre d'apprentissage global

19. Afin de garantir une plus grande cohérence en 2009, le HCR consolidera ses fonctions de formation actuellement dispersées au sein du Siège dans un centre d'apprentissage global basé à Budapest. Il liera de façon plus concrète et systématique la formation du personnel à l'organisation des carrières ainsi qu'aux objectifs de protection et d'opérations de l'Organisation. Le HCR mesurera aussi systématiquement l'impact de la formation sur le personnel afin de veiller à ce que les approches utilisées constituent une réelle valeur ajoutée à la performance de l'Organisation, et à les actualiser régulièrement pour rester pertinentes dans la couverture des besoins et des priorités en constante mutation.

#### E. Divisions des services de la protection internationale et de l'appui opérationnel

20. Au début du processus de changement de structure et de gestion du HCR en 2006, la Division des services de la protection internationale et la Division de l'appui opérationnel ont fait l'objet d'une étude. Bien qu'une restructuration importante ait eu lieu depuis, il y a encore place pour le changement. Un certain nombre de recommandations émises lors de la réforme restent pertinentes et méritent un examen ultérieur. Par exemple, certaines fonctions actuellement dispersées dans les deux divisions pourraient être consolidées pour garantir un appui plus cohérent et mieux harmonisé au terrain. On estime également que le rôle et la fonction des divisions pourraient être mieux définis ; cela non seulement orienterait le travail de chaque division mais faciliterait l'interaction avec le terrain.

#### F. Bureau de l'Inspecteur général

21. A la demande du Haut Commissaire, le Bureau européen de lutte contre les fraudes (OLAF) a passé en revue le Bureau de l'Inspecteur général du HCR et soumis un rapport final en novembre 2008. Un groupe de travail a depuis lors été mis sur pied par le Comité de contrôle du HCR afin d'organiser un processus consultatif et préparer une feuille de route visant à mettre en œuvre les recommandations du Bureau européen de lutte contre les fraudes d'ici à juin 2009.

#### IV. ETUDE DU TERRAIN

22. En mars 2008, le HCR ainsi qu'un service de consultants ont passé en revue les pratiques du HCR en matière d'utilisation des effectifs (c'est-à-dire personnel national et international, personnel supplémentaire et déploiement sur les lieux du terrain reculés) et les dispositifs d'exécution dans 50 pays. L'étude a révélé des écarts entre les pays ayant des liens thématiques communs (par exemple des populations prises en charge partageant des besoins similaires et des plans d'opération visant à atteindre des objectifs semblables. Dans certains cas, ces écarts s'expliquent par le contexte opérationnel (par exemple absence de partenaires disponibles, insécurité ou réglementation du Gouvernement hôte concernant l'utilisation de partenaires d'exécution. Dans l'ensemble, toutefois, les réponses à l'enquête ont indiqué que le HCR pourrait fournir des paramètres plus clairs et une orientation plus systématique quant à ses opérations, particulièrement concernant l'utilisation des partenaires d'exécution, des administrateurs nationaux et du personnel supplémentaire.

23. Dans le cadre du suivi de l'étude menée en décembre 2008, le HCR a diffusé à tous les bureaux régionaux et nationaux des principes directeurs actualisés concernant sa présence sur le terrain. En outre, des travaux sont en cours pour rationaliser les procédures visant à créer des postes d'administrateurs nationaux et à élaborer des principes directeurs spécifiques pour l'utilisation de personnel additionnel.

24. Les principes directeurs encouragent une méthodologie pour la définition de la présence du HCR et établissent un ensemble de normes relatives aux dispositifs d'exécution, à la composition des effectifs, à la désignation du bureau, sur la base d'une pratique commune au HCR. On espère que ces principes directeurs permettront une plus grande cohérence globale ainsi qu'une plus grande clarté de la présence du HCR dans le monde. Plus précisément, le HCR anticipe désormais un tableau d'effectifs plus prévisible et plus transparent ainsi que des structures administratives plus claires concernant les différents types d'opérations. Dans le cadre de la gestion basée sur les résultats, les principes directeurs ont pour but de réaliser des évaluations systématiques et régulières et d'aligner les effectifs et les structures avec les objectifs du HCR. Ultérieurement en 2009, le HCR complètera ces principes directeurs par une série de critères concernant sa présence (par exemple taille du bureau, fonctions, grades des postes et niveau d'effectifs par type d'opérations).

#### A. Renforcement des partenariats

25. Depuis le lancement de sa réforme de structure et de gestion en février 2006, le HCR a apporté des changements qui pourraient, entre autres, avoir des conséquences positives au niveau de l'élargissement de l'éventail de partenaires disponibles et du désir de s'engager. Parmi les changements clés, il convient de noter :

- L'octroi aux bureaux régionaux/nationaux d'une compétence intégrale en matière d'engagement des dépenses au titre du Budget-programme annuel au début de chaque année, ce qui permettra le respect des délais au niveau des versements aux partenaires ayant signé des accords avec le HCR ; et
- Une augmentation à concurrence de 6 000 dollars par mois de la contribution forfaitaire du HCR aux salaires, prestations et autres dépenses connexes de personnel des organisations non gouvernementales internationales.

26. Le HCR travaille également avec les partenaires pour simplifier le format et le contenu de l'accord subsidiaire (c'est-à-dire le contrat officiel signé entre le HCR et ses partenaires d'exécution, ainsi que pour faciliter la négociation d'accords à la fin de chaque année.

27. Au début de janvier 2009, le HCR a adopté une politique de gestion des risques ainsi qu'une liste récapitulative à l'intention du terrain. Guidé par des consultants et par les conseils de collaborateurs internes, le HCR a mis au point une liste récapitulative afin de renforcer le processus de sélection des partenaires d'exécution ainsi que la création de capacités en matière de partenariats. La liste récapitulative, qui comprend une série de questions liées à la gestion financière, permettra non seulement aux bureaux d'identifier les risques et les possibilités de la collaboration avec un partenaire éventuel, mais inclura également des mesures de création de capacités afin de minimiser les risques financiers et d'optimiser le potentiel.

#### V. REGIONALISATION ET DECENTRALISATION

28. L'essentiel du travail du HCR se passe sur le terrain. Tout retard ou décision inappropriée à ce niveau peut avoir un impact immédiat sur les populations prises en charge. Il appartient donc à l'Organisation d'autonomiser les bureaux extérieurs pour qu'ils répondent de façon efficace et responsable aux besoins des populations qu'ils doivent protéger. Le cadre d'allocation révisée de ressources en 2007 a constitué l'un des moyens pour y parvenir en déléguant les pouvoirs nécessaires aux bureaux régionaux et nationaux afin qu'ils puissent gérer leurs propres ressources dans le cadre d'un budget approuvé. Pour faciliter le déroulement des opérations et minimiser les retards, les bureaux auront désormais un pouvoir de décision intégral concernant les engagements de dépenses au début de chaque année.

29. A l'appui de la décentralisation, le HCR s'est efforcé – depuis décembre 2006 – de renforcer la couverture et les pouvoirs de ses bureaux régionaux. L'hypothèse sous-jacente à l'appui de la régionalisation est que la nature des opérations du HCR auprès des populations déplacées requiert souvent une étroite coordination entre les bureaux nationaux. La régionalisation s'efforce donc de fournir les structures et les synergies nécessaires pour faciliter des stratégies harmonisées et l'allocation de ressources entre les pays partageant des défis communs. En vertu du mandat publié en août 2008, les bureaux régionaux ont la compétence, au

sein de leur région, pour : i) fournir une orientation stratégique ; ii) concevoir et conduire le processus de planification stratégique ; iii) donner des conseils, un appui et des services au niveau de l'exécution ; iv) mener à bien un plaidoyer et nouer des partenariats ; v) gérer les ressources ; et vi) fournir un contrôle financier et de qualité.

30. A l'heure actuelle, on compte 67 bureaux par pays et nationaux couverts par 16 bureaux régionaux, qui en sont à des stades divers de développement<sup>4</sup>. Le principal objectif en 2009 consistera à renforcer la capacité de ces bureaux régionaux pour exercer le rôle défini dans le mandat d'août 2008 et afin de répondre aux besoins des bureaux nationaux/par pays de façon efficace et cohérente.

31. Le logiciel de gestion basée sur les résultats du HCR, *Focus*, constitue un appui nécessaire et important à la régionalisation dans la mesure où il saisit l'information requise par les bureaux régionaux pour mettre au point des stratégies harmonisées et cohérentes. Il facilitera le partage de l'information, des meilleures pratiques, des compétences et des leçons tirées de l'expérience. Il convient également de mentionner l'importance de la plus grande marge de manœuvre dont disposeront les bureaux régionaux pour suivre les programmes par pays et fournir un contrôle de qualité et un contrôle financier plus efficaces une fois qu'ils bénéficieront de ce nouveau logiciel *Focus*.

32. Un modèle plus rigoureux de décentralisation/régionalisation est en cours de réalisation au niveau des bureaux pour l'Europe et les Amériques en 2009 afin de renforcer la présence stratégique du HCR dans ces régions et de dégager davantage d'économies d'échelle, outre une plus grande efficacité. Le Directeur du Bureau pour l'Europe sera basé à Bruxelles pour : i) superviser toutes les questions européennes ; ii) élaborer une politique et une stratégie du HCR pour l'Europe ; iii) exercer des fonctions de représentation auprès des institutions de l'Union européenne ; iv) superviser les bureaux par pays et régionaux au niveau de l'AELE ; et v) coordonner les fonctions globales du HCR basées à Bruxelles. Un Directeur adjoint restera au Siège pour coordonner et appuyer les bureaux du HCR en Europe de l'Est et du Sud-Est et pour exercer des fonctions de liaison extérieure et intérieure. Pour les Amériques, le Directeur adjoint du Bureau sera transféré au Panama en 2009 pour représenter le HCR en Amérique centrale et établir une coordination avec les bureaux du HCR au Mexique et dans les pays touchés par la situation en Colombie. Le Directeur adjoint du Bureau pour les Amériques sera également chargé de liaison avec les bureaux régionaux des Nations Unies ainsi qu'avec l'Equipe des directeurs régionaux des Nations Unies et supervisera la plateforme d'appui technique du HCR ainsi que l'unité juridique régionale.

## VI. REFORME DES RESSOURCES HUMAINES

33. L'atout le plus important du HCR est la force et l'engagement de son personnel dans le monde. A bien des égards, le niveau de satisfaction professionnelle au HCR (le sentiment d'être utile et de réussir) est ce qui distingue cette Organisation. L'objectif de la réforme des ressources humaines du HCR est donc de moderniser la gestion des effectifs tout en renforçant le dévouement de son personnel.

---

<sup>4</sup> Cela inclut le Bureau du Directeur adjoint du Bureau pour les Amériques au Panama.



34. L'enquête générale sur le personnel, conduite en 2006 et 2008 par le HCR avec l'assistance pro bono d'experts extérieurs, constitue une lunette d'approche pour l'Organisation qui lui permet d'identifier les faiblesses et les fragilités au niveau de la performance de gestion. Les réponses à l'enquête, qui deviendra désormais régulière, ont donc influencé la réforme des ressources humaines.

35. Globalement, les résultats de l'enquête de 2008 (avec un taux de réponse de 57 pour cent, sont conformes à ceux de 2006 (un taux de réponse de 44 pour cent). Le personnel fait état d'un niveau élevé de satisfaction du travail – au-dessus du niveau normal enregistré dans les organisations internationales et dans le monde industriel – et estime qu'il a les compétences et les aptitudes nécessaires pour exercer ses fonctions. Le personnel est fier de son travail, fier d'être membre du HCR et fier de l'action de l'Organisation. Il parle avec fierté de l'Organisation, comprenant ce que l'on attend de lui et estimant qu'il est responsable de sa performance.

36. Les faiblesses mises au jour par l'enquête de 2008 sont légèrement différentes de celles identifiées en 2006. Le processus de recrutement et de sélection n'est pas perçu comme crédible. Bon nombre de fonctionnaires estiment que les politiques de ressources humaines, y compris le roulement, ne sont pas mises en œuvre de façon cohérente. Bien que la communication dans un environnement local soit considérée comme satisfaisante, la communication verticale n'est pas perçue comme transparente.

37. Répondant aux faiblesses de l'Organisation identifiées dans la première enquête générale sur le personnel et conformément au mandat de la réforme de structure et de gestion, le HCR a :

- Elaboré une politique visant à protéger les personnes qui font état de mauvaises conduites, fournissent une information de bonne foi sur des comportements répréhensibles supposés ou coopèrent à des audits, inspections, investigations ou enquêtes dûment autorisés ;
- Etabli un bureau indépendant et impartial de l'Ethique qui fait directement rapport au Haut Commissaire ;
- Elaboré une politique en matière de parité, veillé à sa mise en œuvre en apportant les changements nécessaires aux procédures d'affectation et de promotion de l'Organisation ;
- Rationalisé et amélioré le modèle de nominations rapides pour veiller à un déploiement accéléré du personnel dans les opérations d'urgence ou les opérations nécessitant une importante modification d'orientation imprévue ;
- Créé un Conseil consultatif administration/personnel pour engager le personnel de terrain de façon plus systématique dans les consultations mixtes personnel/direction ;
- Renforcé le système d'appréciation et de gestion de la performance pour garantir la responsabilité, la transparence et la justice ;
- Etabli un service de gestion des carrières pour fournir au personnel des orientations plus satisfaisantes en matière de carrière ; et

- Elaboré des mesures politiques et transitoires pour identifier des affectations satisfaisantes pour le personnel des administrateurs internationaux en attente d'affectation.

Ayant achevé la première phase, le HCR s'apprête à conclure sa réforme des ressources humaines en juin 2009. En décembre 2008, le Comité supérieur de gestion a approuvé un ensemble global de propositions visant à renforcer le processus d'affectation et de recrutement. Ces propositions font actuellement l'objet de consultations avec le personnel et la direction, y compris le Comité consultatif mixte.

## VIII. CONCLUSION

38. Bien que la réforme de structure et de gestion lancée en 2006 entre désormais dans sa phase finale, le HCR s'est désormais doté d'une culture de changement. Les principes directeurs de la réforme s'ancrent dans la réflexion sur l'Organisation. Se tournant vers l'avenir, le HCR continuera de passer en revue ces processus et ces structures, optimisant les possibilités de simplifier, rationaliser et réduire les doublons afin de répondre de façon plus efficace et cohérente aux besoins des populations déplacées de force dans le monde. Les changements apportés au système du HCR – tels que le cadre de résultats et *focus* – se sont harmonieusement mariés à l'orientation de l'Organisation vers les résultats. Ils ont permis à l'Organisation de mesurer sa performance à tous les niveaux et donc d'être plus responsable vis-à-vis du personnel, des parties prenantes extérieures et des populations prises en charge.

39. Dans l'ensemble de l'Organisation, on voit un engagement commun à renforcer la performance et à répondre à l'environnement complexe du déplacement forcé. Comme le décrit ce document, la réorientation et le réalignement à grande échelle et global des structures, processus et méthodes de travail du HCR donneront des résultats immédiats et à long terme qui nécessiteront un suivi, une étude et une révision de façon régulière et rigoureuse. Le HCR s'est donc engagé à superviser et gérer les améliorations constantes et à suivre les changements nécessaires de façon responsable et efficace au cours des années à venir.

Annexe I

<b>Processus de changement de structure et de gestion du HCR</b> <b>Aperçu – Mars 2009</b>	
<b>GESTION BASEE SUR LES RESULTATS</b>	
<b>Cadre de résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre de résultats publié en décembre 2008 assorti d'instructions et de principes directeurs pour les bureaux et le Siège du HCR concernant les rapports en 2008, la mise en oeuvre en 2009 et la planification pour 2010-2011.</li> </ul>
<b>Logiciel <i>Focus</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expérimenté en 2008</li> <li>▪ Actuellement mis en oeuvre dans les bureaux du monde entier grâce une série d'ateliers au cours du premier trimestre de 2009</li> </ul>
<b>Evaluation des besoins globaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expérimentée dans 8 pays en 2008</li> <li>▪ Actuellement mise en oeuvre dans les bureaux du monde entier par le biais d'une série d'ateliers au cours du premier trimestre de 2009</li> </ul>
<b>Cadre de responsabilité de gestion globale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ateliers régionaux organisés de décembre 2007 à mai 2008</li> <li>▪ Format du cadre de responsabilité de gestion globale parachevé en juillet 2009</li> <li>▪ Organisation d'ateliers basés au Siège de juillet à décembre</li> <li>▪ Cadre de responsabilité de gestion globale définitif publié en 2009</li> </ul>
<b>ETUDE DU SIEGE</b>	
<b>Délocalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décisions de délocaliser les fonctions administratives et de renforcer le Service de gestion des approvisionnements en juillet 2007. Un Centre de services globaux abritant ces fonctions a été inauguré en février 2008</li> </ul>
<b>Etude de la DIST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une étude de la Division des systèmes d'information et des télécommunications est en cours par un service de consultants extérieur. Un rapport final est attendu pour février 2009.</li> </ul>
<b>Service de gestion des approvisionnements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'évaluation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a été achevée par le Fritz Institute en novembre 2008</li> </ul>
<b>Centre d'apprentissage global</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La décision d'établir un Centre d'apprentissage global a été prise par le Haut Commissaire en octobre 2008</li> </ul>
<b>DIPS/DOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les discussions concernant la restructuration des divisions des services de la protection internationale et de l'appui opérationnel sont en cours.</li> </ul>
<b>Bureau de l'Inspecteur général</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'étude indépendante du Bureau de l'Inspecteur général a été achevée par le Bureau de la Commission européenne de lutte contre les fraudes en novembre 2008</li> </ul>
<b>Simplification des processus de ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une étude des processus de ressources humaines est en cours par des consultants extérieurs. Le rapport final est attendu pour février 2009</li> </ul>
<b>ETUDE DE TERRAIN</b>	
<b>Principes directeurs en matière de conception</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 50 programmes par pays ont été étudiés en mars 2008</li> <li>▪ Des principes directeurs en matière de conception ont été actualisés sur la base des résultats de l'enquête et diffusés à l'ensemble du personnel en décembre 2008</li> <li>▪ Les principes directeurs en matière de conception seront utilisés pour passer en revue les plans d'opérations d'avril à juin 2009</li> </ul>

<b>Administrateurs nationaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Note de politique générale concernant les administrateurs nationaux publiée en novembre 2008</li> </ul>
<b>Partenariats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribution du HCR aux frais fixes des partenaires passant de 4 000 à 6 000 dollars E.-U. en 2008.</li> <li>▪ Une politique de gestion des risques et une liste récapitulative de présélection concernant les partenaires d'exécution du HCR a été publiée en janvier 2009</li> </ul>
<b>DECENTRALISATION ET REGIONALISATION</b>	
<b>Décentralisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre d'allocation de ressources révisé et publié en juillet 2007</li> <li>▪ Décision d'octroyer la pleine compétence pour l'engagement de dépenses sur le terrain prise en 2007</li> <li>▪ Décision de transférer le Bureau pour l'Europe à Bruxelles prise en septembre 2008</li> <li>▪ Décision de transférer le Directeur adjoint du Bureau pour les Amériques prise en septembre 2008</li> </ul>
<b>Régionalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mandat d'un bureau régional diffusé en août 2008</li> <li>▪ 67 bureaux nationaux/par pays couverts par 16 bureaux régionaux en 2009</li> </ul>
<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	
<b>Enquête générale sur le personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Première enquête conduite de novembre à décembre 2006</li> <li>▪ Deuxième enquête conduite d'août à septembre 2008</li> </ul>
<b>Politique en matière de dénonciation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La politique sur la protection des personnes contre les représailles a été publiée en septembre 2008</li> </ul>
<b>Ombudsman</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décision de changer en janvier 2009 le titre du Bureau du médiateur qui devient le Bureau de l'ombudsman du HCR aux fins d'harmonisation avec la pratique acceptée au sein des Nations Unies</li> </ul>
<b>Bureau de l'Éthique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décision en juin 2008 de renforcer la fonction de l'éthique au HCR moyennant la création d'un bureau faisant directement rapport au Haut Commissaire</li> </ul>
<b>Politique en matière de parité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La politique sur la parité au niveau des effectifs du HCR a été publiée en mars 2007. De nouvelles règles de mise en œuvre ont été diffusées en juin 2008</li> </ul>
<b>Nominations accélérées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Haut Commissaire a approuvé des modifications au modèle de nominations accélérées pour renforcer son efficacité et réduire les délais en cas de déploiement dans une opération d'urgence en mai 2008</li> </ul>
<b>Conseil consultatif personnel/Direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablissement du Conseil consultatif personnel/direction en juin 2008</li> </ul>
<b>Évaluation de la performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décision prise en décembre 2008 de mettre en œuvre la nouvelle politique pour le système d'appréciation et de gestion de la performance du HCR (PAMS)</li> </ul>
<b>Organisation des carrières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablissement en 2009 d'un Service de gestion des carrières pour fournir au personnel de meilleurs conseils en matière de carrières</li> </ul>
<b>Personnel en attente d'affectation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mesures politiques et transitoires publiées en octobre 2008 afin d'identifier les affectations satisfaisantes pour les administrateurs internationaux en attente d'affectation et les conséquences des refus</li> </ul>

## Annexe II

### **Note du HCR sur la délocalisation**

Initialement, les économies dégagées grâce à la délocalisation devaient être de 10 millions de dollars E.-U. par an à partir de 2010, une fois l'investissement initial réalisé au niveau de l'établissement du nouveau Centre de services globaux à Budapest (GSC). Les coûts de démarrage et de transition étaient estimés à 20 millions de dollars E.-U. Le Gouvernement hongrois a fourni des locaux de première classe au centre de Budapest ainsi que le matériel de bureau et des services gratuits pendant une période de dix ans.

En outre, parallèlement à la délocalisation du Service de gestion des approvisionnements du HCR (SMS) au GSC, ce Service a également été renforcé. Un renforcement important du personnel de ce service a été approuvé, tant à Budapest que sur les autres plateformes de Beijing, Dubaï et Pretoria. Sur la base d'un certain nombre d'audits et d'évaluations, on estime que l'amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement permettra également de dégager des économies importantes.

En conséquence, 129 postes ont été initialement supprimés à Genève et 176 nouveaux postes ont été approuvés, dont 166 à Budapest (y compris 4 suite à un transfert de Dubaï). Les nouveaux postes ont été adoptés de façon échelonnée depuis la fin 2007 jusqu'à la mi-2008.

Les coûts à Genève des services ciblés s'élevaient à 16 millions par an, budgétisés au taux initial établi pour les dépenses de personnel pour 2008-2009. Suite à l'investissement nécessaire au niveau des coûts de lancement et de transition, les économies réalisées par le transfert à Budapest ont été estimées à environ 9,5 millions de dollars E.-U. par an à partir de 2010.

Depuis que ces estimations initiales ont été établies, des augmentations de coûts au niveau du personnel et de l'administration se sont produites tant à Genève qu'à Budapest, ce qui signifie que le HCR ne s'écarte pas des prévisions concernant les économies réalisées. Par exemple, les 129 postes supprimés à Genève auraient coûté 17,4 millions selon le barème de 2009 s'ils étaient restés à Genève. Ces mêmes 129 postes ne coûteraient que 9,5 millions selon le barème des salaires en Hongrie, ce qui permettrait de dégager en théorie 7,9 millions de dollars E.-U. (en « théorie » seulement, du fait qu'une partie des économies a été utilisée pour accroître le nombre de postes à Budapest et que, par ailleurs, le loyer des locaux de Budapest est gratuit).

Le Gouvernement hongrois a aménagé deux étages additionnels dans le bâtiment du HCR afin de transférer davantage de fonctions à Budapest. Un certain nombre de postes et de fonctions du Service du Budget-programme à Genève ont déjà été transférés dans la Section du contrôle financier à Budapest. Au cours de 2009, le HCR consolidera également les fonctions de formation actuellement dispersées au Siège de Genève dans un Centre d'apprentissage global basé à Budapest. Cette délocalisation supplémentaire permettra au HCR de résilier, dès la mi-2009, le bail d'un bâtiment loué à Genève, ce qui permettra de réaliser des économies de plus de 3 millions par an.