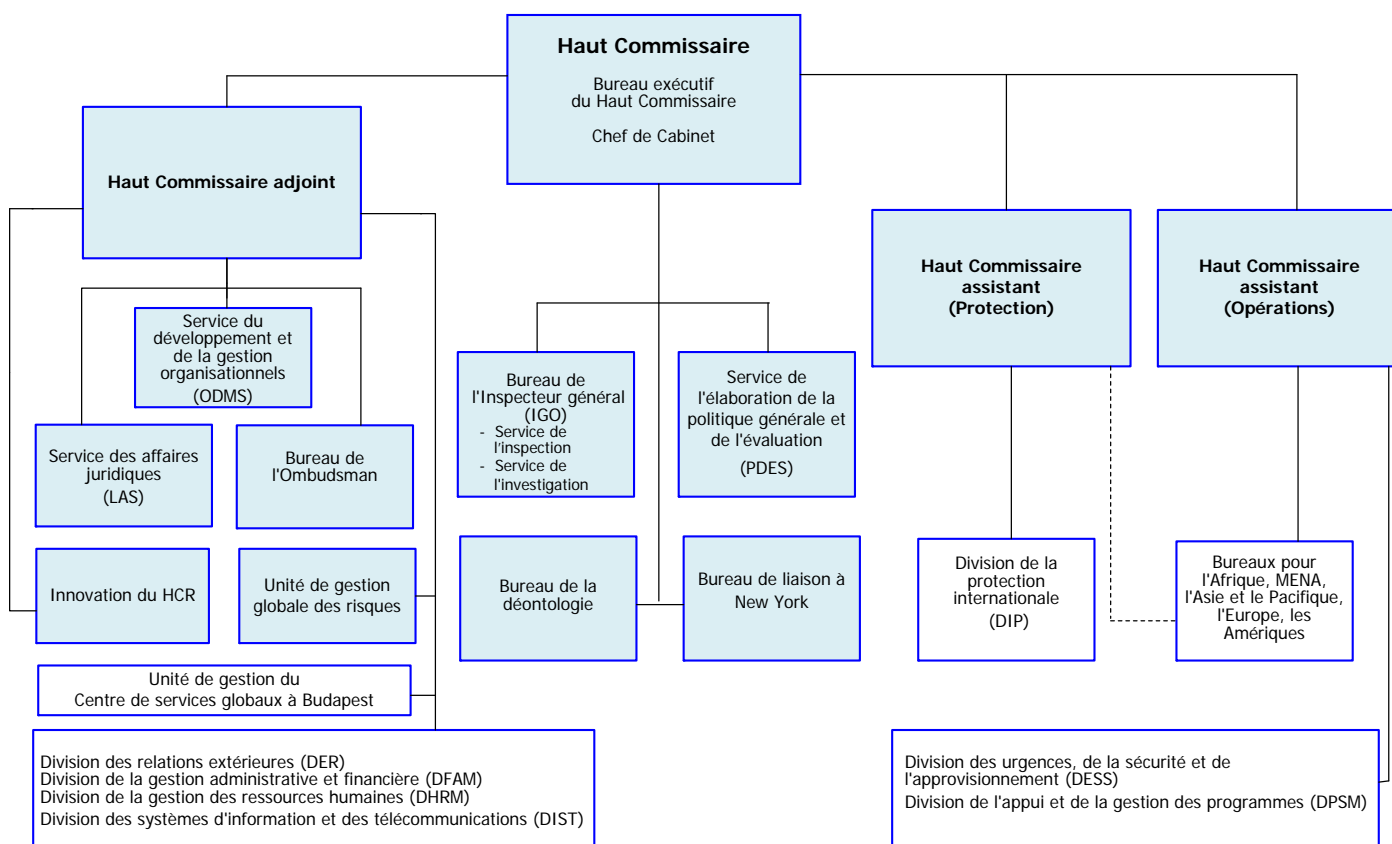


SIÈGE

(APPUI ET GESTION OPÉRATIONNELS)

DIRECTION EXÉCUTIVE ET GESTION



Le **Bureau exécutif** élabore les politiques, assure une gestion efficace et responsable et supervise les activités du HCR à travers le monde. Son rôle principal est d'établir une vision institutionnelle claire et cohérente, les priorités opérationnelles et les stratégies, en consultation avec la direction. Il collabore directement avec les donateurs et les États à un niveau élevé pour mobiliser un soutien politique et financier au bénéfice du HCR. Le Bureau exécutif comprend le Haut Commissaire, le Haut Commissaire adjoint, le Haut Commissaire assistant chargé des opérations, le Haut Commissaire assistant chargé de la protection, le Chef de cabinet, ainsi que leurs collaborateurs respectifs. Le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau de la déontologie, le Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation de même que le bureau de liaison du HCR à New York relèvent directement du Haut Commissaire et travaillent en étroite coordination avec le Chef de cabinet, comme le porte-parole du Haut Commissaire et le Secrétaire du Comité exécutif.

Le **Haut Commissaire adjoint** assure la direction stratégique et supervise toutes les fonctions relatives à la gestion, aux finances et à l'administration du HCR. À la demande du Haut Commissaire, le Haut Commissaire adjoint dirige aussi l'Unité d'innovation et supervise le Groupe directeur sur les solutions. Le

Contrôleur et Directeur de la Division de la gestion administrative et financière, ainsi que les Directeurs des Divisions des relations extérieures, de la gestion des ressources humaines, et des systèmes d'information et des télécommunications rendent compte directement de leurs activités au Haut Commissaire adjoint. Celui-ci supervise aussi les responsables du Service des affaires juridiques et du Service du développement et de la gestion organisationnels, ainsi que le bureau de l'Ombudsman.

Le **Haut Commissaire assistant chargé des opérations** supervise toutes les opérations du HCR sur le terrain, ainsi que les divisions au Siège qui prêtent un appui opérationnel en matière de programmation, de situations d'urgence, de sécurité et de gestion de l'approvisionnement. Le Haut Commissaire assistant supervise aussi la coordination globale de la réponse du HCR à la situation syrienne.

Le rôle du **Haut Commissaire assistant chargé de la protection** est de superviser l'élaboration des politiques de protection, le plaidoyer pour le respect du droit et l'application des normes, ainsi que l'intégration des priorités de protection dans la gestion et la mise en œuvre des opérations sur le terrain. Il lui incombe également de superviser les activités de la Division de la protection internationale, de collaborer avec

le Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation sur les questions de protection, et de coopérer étroitement avec le Haut Commissaire assistant chargé des opérations, en fournissant une orientation stratégique aux opérations, par le biais de consultations présidées conjointement.

Le **Bureau de l'Inspecteur général** a trois fonctions principales : des inspections de la qualité de la gestion des opérations du HCR ; des investigations sur les plaintes faisant état de fautes professionnelles de tous les organismes ayant des liens contractuels avec le HCR ; et des enquêtes circonstanciées sur les attaques accompagnées de violence contre le personnel du HCR et ses opérations, ainsi que d'autres incidents ayant entraîné des pertes ou des dommages majeurs ou ayant affecté l'intégrité de l'Organisation, sa crédibilité ou ses actifs. Le Bureau de l'Inspecteur général met en lumière les tendances, les leçons apprises et les meilleures pratiques qui ressortent de ses conclusions. Il formule des recommandations pour la direction afin d'améliorer les politiques institutionnelles, les contrôles internes et les pratiques de gestion

Le **Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation** applique un programme intégré de définition de la politique générale, d'évaluation, de recherche, de publication et de collaboration avec le monde universitaire. Il se concentre sur les questions politiques, programmes, projets, pratiques et partenariats qui intéressent au premier chef l'Organisation. Le Service est représenté au sein du Comité supérieur de gestion du HCR. Il veille à ce que le Haut Commissariat observe les normes d'évaluation les plus rigoureuses et que les conclusions et recommandations de ses évaluations soient dûment incluses dans les procédures de définition des politiques, de planification et de programmation du HCR, de façon à accroître le plus possible l'efficacité et l'impact des activités opérationnelles de l'Organisation. Le Service conseille également le Bureau exécutif et d'autres membres de la direction sur les questions politiques mondiales. Il s'est engagé à respecter un degré élevé de transparence et il continue de veiller à ce que tous les rapports d'évaluation et les documents de politique qu'il prépare ou qu'il commandite soient placés dans le domaine public.

Le **Bureau de liaison à New York** représente le HCR au Siège du Secrétariat de l'ONU à New York. Il y soutient les politiques et les priorités stratégiques mondiales de l'Organisation ainsi que ses meilleures pratiques basées sur le terrain. Le Bureau de liaison défend les besoins des personnes relevant de la compétence du Haut Commissaire, en participant activement aux forums consacrés à la protection de la paix et la sécurité internationales, la réforme et le financement de l'aide humanitaire, la protection des civils, l'intégration des droits de l'homme, le développement durable ainsi que d'autres initiatives interinstitutions dirigées depuis New York. Le Bureau de liaison contribue à la formulation de résolutions de l'Assemblée générale et ses organes subsidiaires ainsi que du Conseil de sécurité dans la mesure où elles concernent les personnes relevant de la compétence du HCR. Il apporte régulièrement

son concours aux rapports du Secrétaire général de l'ONU et à d'autres examens stratégiques. Grâce à sa collaboration avec des ONG partenaires et des organes clés du Secrétariat de l'ONU, comme le Bureau exécutif du Secrétaire général, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Département des opérations de maintien de la paix, le Département des affaires politiques et le Bureau d'appui à la consolidation de la paix, ainsi que des institutions, fonds et programmes dont le siège est à New York, à savoir le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et ONU Femmes, le Bureau de liaison prodigue des conseils stratégiques au Haut Commissaire au sujet de l'évolution des questions de politique et d'orientation générales. Il maintient le Siège du HCR et les bureaux sur le terrain pleinement informés des événements se déroulant à New York et leur permet ainsi d'y être associés.

Le **Bureau de la déontologie** fait en sorte que tous les membres du personnel, y compris les personnels affiliés, comprennent leurs fonctions, les observent et s'en acquittent conformément au plus haut niveau d'intégrité. Il s'attache à promouvoir une culture du respect, de la transparence et de la responsabilisation au sein de l'ensemble de l'Organisation, conformément à la Charte des Nations Unies, au Code de conduite du HCR, ainsi qu'au Statut et Règlement du personnel. Il lui incombe de définir et développer des normes éthiques en collaboration avec le Bureau de la déontologie de l'ONU et le Groupe de la déontologie des Nations Unies. Il est également chargé de promouvoir et de diffuser des politiques relatives à la déontologie et de conseiller les membres du personnel et les cadres supérieurs sur les normes éthiques de façon à traiter et prévenir les problèmes avant qu'ils n'apparaissent. Le Bureau de la déontologie coordonne et soutient l'organisation périodique de cours de perfectionnement sur le Code de conduite dans les opérations du HCR dans le monde. Il lui a aussi été demandé d'encadrer la politique sur la protection contre les représailles envers les individus qui signalent des manquements ou qui participent à des vérifications de comptes, des inspections, des enquêtes, des investigations ou encore au travail de l'Ombudsman. Le Bureau de la déontologie gère également le Dispositif de transparence financière, qui a pour but de promouvoir la confiance du public en utilisant les meilleures pratiques de gouvernance institutionnelle en matière de divulgation et de transparence.

Relevant directement du Haut Commissaire adjoint, le **Service du développement et de la gestion organisationnels** a pour mandat de conserver une vision stratégique du système de gestion et d'organisation du HCR. Grâce à un processus de consultation interne et de dialogue avec les bureaux régionaux, les divisions et les services, il dirige des examens structurels et de gestion selon qu'il convient. De plus, le Service contribue et apporte son soutien à plusieurs autres initiatives de développement et de gestion organisationnels, notamment : la simplification et la conception de systèmes et procédures ; la gestion des informations et des connaissances des politiques et procédures du HCR ; les outils de responsabilité et de performance en matière de gestion ; la mise en œuvre des recommandations suite au bilan sur la régionalisation ; et les analyses structurelles et les examens des dotations

en personnel du Siège et des bureaux extérieurs. Le Service est dépositaire du Dispositif mondial de responsabilisation en matière de gestion et du Chapitre II du Manuel du HCR : « Structure organisationnelle et obligations redditionnelles, responsabilités et autorités ». Il engage également des experts pour des consultations sur la gestion, dans le but d'améliorer les systèmes et procédures de gestion du HCR.

Le **Service des affaires juridiques** est le bureau juridique central du HCR sur les questions qui ne relèvent pas du droit des réfugiés et il est responsable de la planification, la coordination et la gestion des affaires juridiques de l'Organisation. Le Service prépare les dispositions légales pour les opérations et les activités du HCR et dispense des conseils sur leurs aspects juridiques, notamment : les questions de droit international public ; les accords régissant les relations du HCR avec les pays hôtes et d'autres organes tels que les organisations non gouvernementales ; la passation de marchés et les contrats commerciaux ; ainsi que sur les contentieux et litiges concernant les activités opérationnelles du HCR. Il formule également des avis sur des aspects juridiques de la collecte de fonds dans le secteur public et privé.

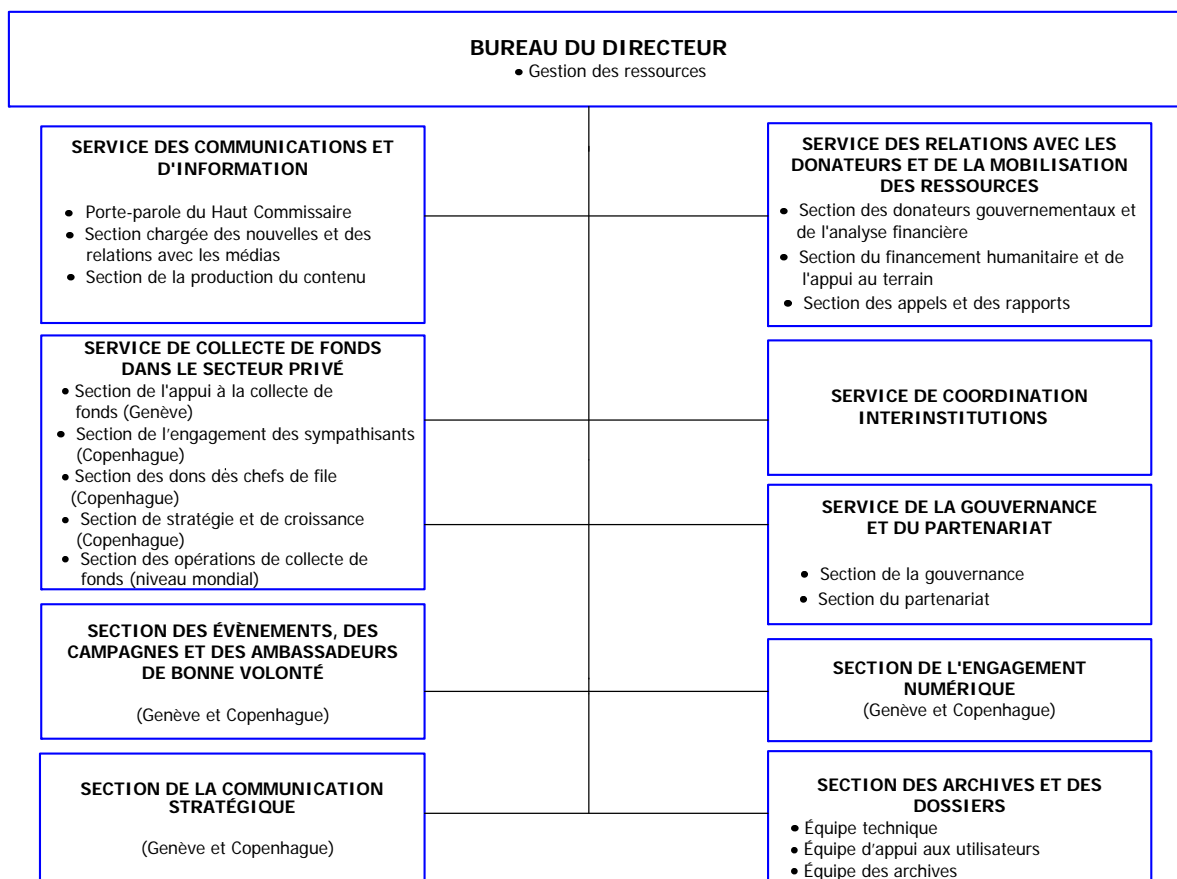
Le Service des affaires juridiques s'efforce de réduire les pertes potentielles de nature financière ou autre en effectuant des analyses des risques juridiques et il protège les intérêts de l'Organisation dans les travaux du système d'administration interne de la justice. Outre les conseils

qu'il fournit sur les politiques et les procédures du Haut Commissariat, le Service contribue à assurer que les activités du HCR soient menées conformément à son cadre régulateur interne et au droit applicable.

Le rôle du **Bureau de l'Ombudsman** est d'offrir des services confidentiels, impartiaux et indépendants pour le règlement informel des problèmes et conflits en rapport avec le travail. Le Bureau représente une solution de remplacement aux systèmes officiels de traitement des plaintes au sein du HCR, tels que le Bureau de l'Inspecteur général et la Commission paritaire de recours. Le recours à l'Ombudsman est volontaire et strictement confidentiel.

En qualité de ressource informelle, l'Ombudsman ne présente pas de rapports sur ses interactions avec les individus au sein de l'Organisation et ne conserve pas de dossiers. Chaque fois que possible, l'Ombudsman aide les individus à trouver de nouvelles façons de résoudre eux-mêmes les problèmes et travaille principalement au moyen de la négociation, l'influence et/ou les pouvoirs personnels de persuasion et les bonnes pratiques. L'Ombudsman transmet des remarques à la direction et au personnel sur les tendances, les enjeux, les politiques et les pratiques, sans violer la confidentialité ni l'anonymat. L'Ombudsman identifie également les problèmes émergents, recommande des mesures préventives et soutient le changement des systèmes responsables, suggérant dans tous les cas des mesures ou des politiques qui seront justes et équitables pour toutes les parties.

DIVISION DES RELATIONS EXTÉRIURES



Le rôle de la **Division des relations extérieures** est de mobiliser un soutien public, politique, financier et opérationnel pour les opérations du HCR autour du globe. La Division mène des activités de plaidoyer, de sensibilisation et de communication du Haut Commissariat, notamment en appliquant une nouvelle stratégie d'engagement numérique qui s'adresse aux personnes participant au travail du HCR et une stratégie de communication consacrée à la crise en Syrie. Elle soutient également les organes directeurs de l'Organisation et entretient des relations stratégiques avec différents partenaires issus du secteur privé et du système des Nations Unies ainsi que des organisations non gouvernementales. En étroite consultation avec les partenaires stratégiques clés, la Division a récemment codirigé un processus qui a culminé dans la description détaillée du modèle de coordination des situations impliquant des réfugiés et la mise en place d'une interface de coordination opérante entre les organes s'occupant des réfugiés et les structures de coordination humanitaire plus larges dans les situations mixtes.

Le **Service des communications et de l'information** est chargé de la production du contenu multimédia et des relations avec les médias dans le monde, notamment la gestion de la réputation de l'Organisation, la préparation de messages politiques et l'appui à la collecte de fonds de même que le plaidoyer. Il organise des campagnes médiatiques et multimédia, assure la gestion quotidienne des activités en ligne et des actualités de l'Organisation, y compris les demandes d'interview, les conférences de presse, les points de presse, les déclarations, les notes d'information, les communiqués, les fiches d'information, les médias sociaux, les articles et les reportages. Il étaye les activités de presse du Haut Commissaire. Il se charge en outre de la publication d'articles dans les médias et de la couverture de toutes les campagnes de grande envergure du HCR. Il lui incombe de surcroît de fournir une coordination, des conseils en communication et un soutien sous une autre forme au personnel chargé des relations extérieures et de l'information en poste sur le terrain.

La **Section de l'engagement numérique** a été créée en 2013 pour développer les activités numériques du HCR et renforcer ainsi l'appui apporté aux fonctions des relations extérieures du Haut Commissariat. La Section s'emploie à accroître le rayonnement numérique du HCR auprès des communautés d'internautes et du public en ligne. Elle veille à ce que des communications numériques ponctuelles et pertinentes soient en place. Son objectif global est de faire mieux connaître l'Organisation et de stimuler la participation grâce au contenu et aux campagnes numériques, en donnant une voix forte au HCR sur les plateformes numériques.

La **Section de la communication stratégique** a été formée en 2013 pour définir un cadre intégré de communications stratégiques mondiales pour l'Organisation. Ces prochaines années, la Section s'emploiera à aligner et coordonner la communication sur les principales questions de plaidoyer et garantir des stratégies cohérentes dans l'ensemble de l'Organisation.

La mission de la **Section des événements, des campagnes et des ambassadeurs de bonne volonté** est d'attirer une plus grande attention médiatique sur le HCR par des campagnes et événements coordonnés, en se servant de la campagne de la Journée mondiale du réfugié comme moment clé pour placer la question des déplacements forcés au centre des préoccupations publiques. Le processus d'élévation du statut de la distinction Nansen pour les réfugiés et la cérémonie de septembre 2015 garantiront une couverture mondiale au lauréat, au HCR et à cette prestigieuse récompense. Le programme des ambassadeurs de bonne volonté renforce et amplifie les messages de l'Organisation relatifs aux événements et campagnes ainsi que les appels de fonds majeurs, et les campagnes médiatiques pour les opérations d'urgence.

Le **Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources** est responsable des relations avec les donateurs gouvernementaux, intergouvernementaux et des Nations Unies ainsi que de la mobilisation des fonds. Le Service cherche à procurer une vision claire des objectifs, des politiques, des programmes et des besoins en ressources de l'Organisation aux donateurs. Il fait aussi la liaison avec les opérations sur le terrain et les unités du Siège pour la préparation d'appels de fonds, de propositions de projets et de rapports, tout en les épaulant dans leurs activités de mobilisation des ressources avec des conseils, des formations et la diffusion d'outils. Le Service organise des missions sur le terrain pour les donateurs, des consultations avec les bailleurs de fonds ainsi que des séances d'information sur les opérations à l'intention des donateurs basés à Genève ou dans diverses capitales à travers le monde. Il publie chaque année l'Appel global et le Rapport global, ainsi que des appels ou des rapports individuels selon les besoins, et il gère le portail Internet de *Global Focus*.

D'ici à 2015, le Service aura lancé un site Internet de *Global Focus* totalement réaménagé avec des informations plus détaillées sur les opérations du HCR dans le monde. Le nouveau portail modernisé deviendra la principale source à partir de laquelle le HCR transmettra des informations opérationnelles aux donateurs. Le Service continuera également à soutenir la mise au point de plans interinstitutions de réponse aux réfugiés pour les nouvelles situations de crise.

Le **Service de la collecte de fonds dans le secteur privé** sensibilise et mobilise des fonds au profit des programmes du HCR. Il incite le public à accroître son soutien aux réfugiés et rehausse l'image de l'Organisation. Le Service appuie des opérations de collecte de fonds dans 20 pays situés en Asie et dans le Pacifique, aux Amériques, en Europe et au Moyen-Orient, grâce à un réseau d'associations nationales et de bureaux de pays. La coordination s'effectue par l'intermédiaire de fonctionnaires régionaux affectés à la collecte de fonds à Bangkok, Londres, Rome et Washington. Le Service dirige le développement des marchés pour la collecte de fonds et gère le fonds de croissance des investissements, ainsi que les partenariats avec les sociétés internationales et les fondations.

Le Service collabore avec des sociétés, des fondations et des philanthropes pour établir des partenariats mutuellement bénéfiques, canaliser des ressources supplémentaires vers les principales activités du HCR et créer des solutions novatrices aux problèmes des réfugiés. Pour garantir la croissance future et des revenus prévisibles, le Service continue de mettre au point et de tester de nouveaux programmes de collecte de fonds dans différents marchés, y compris les canaux numériques, pour atteindre de vastes publics et rechercher un soutien pour l'œuvre humanitaire de l'Organisation.

La **Section des archives et des dossiers** est responsable de la gestion, de la préservation des dossiers anciens et actuels du Haut Commissariat ainsi que de l'accès à ceux-ci. La mise en œuvre de solutions de digitalisation des dossiers dans les bureaux extérieurs afin de relever l'obligation redditionnelle des bureaux et d'améliorer le transfert des connaissances et l'efficacité, tout en facilitant la préservation de la mémoire institutionnelle, est au cœur du travail de la Section. La plateforme digitale de gestion des documents et archives e-SAFE a été mise à niveau pour être totalement compatible avec la plateforme des TIC du HCR. Une base de données descriptive des fonds documentaires est mise en œuvre pour faciliter l'accès en ligne des chercheurs (les archives du HCR sont mises à la disposition de la recherche publique à l'issue d'une période de 20 ans). Un nouveau portail Internet est en cours de mise au point pour l'accès public.

Reconnaissant la complexité des questions soulevées par les changements des systèmes humanitaires et de développement des Nations Unies, le HCR a créé le **Service de coordination interinstitutions** et l'a lancé en avril 2014 pour améliorer sa capacité à intervenir dans ces questions et dans les procédures interinstitutions correspondantes. Le nouveau service coordonne les positions du HCR et ses politiques sur les principaux problèmes humanitaires et de développement interinstitutions, en étroite consultation avec les divisions, les bureaux régionaux et les hauts fonctionnaires. Il prodigue des conseils et un appui aux opérations sur le terrain sur les questions mentionnées plus haut, notamment pour les opérations de réfugiés dans des situations mixtes. La dimension externe de son travail inclut une priorité au plaidoyer et à la présentation des positions du HCR dans les forums interinstitutions (c'est-à-dire le Comité

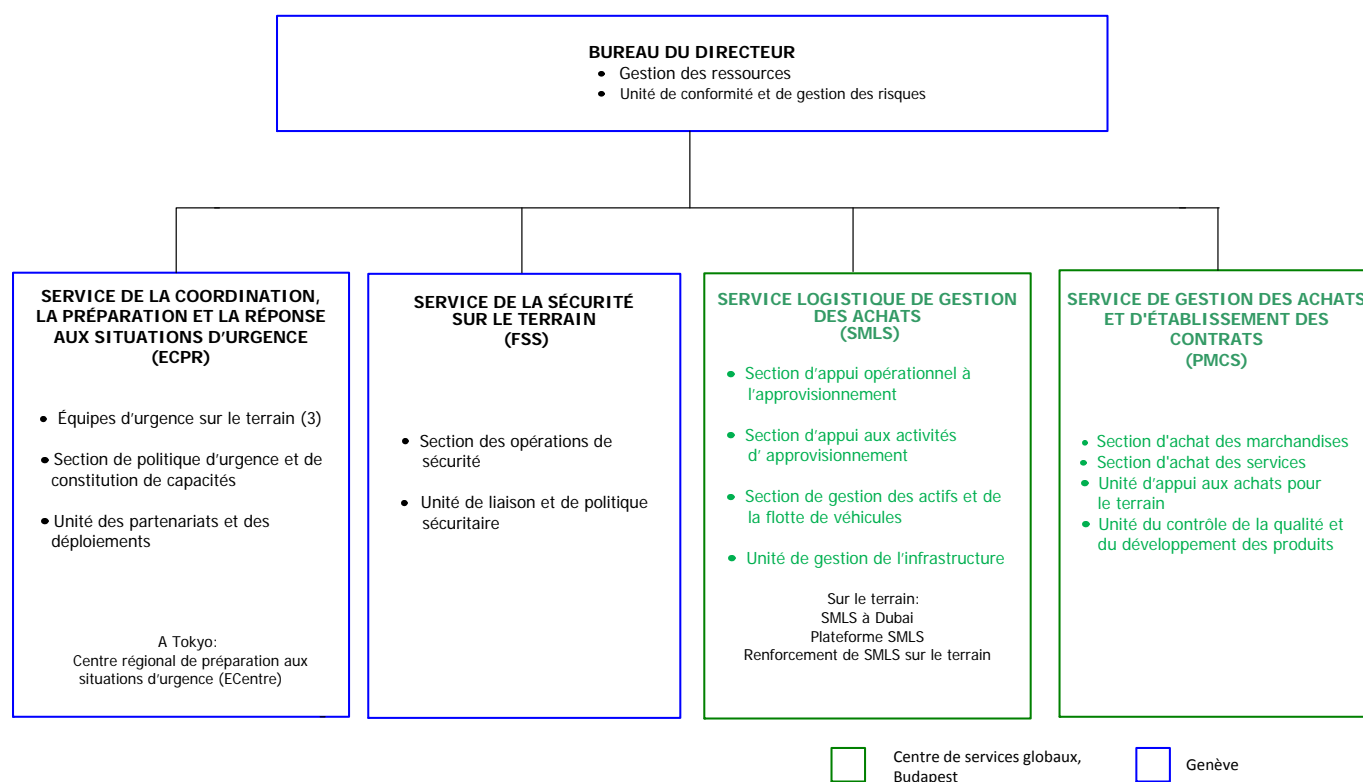
permanent interorganisations et le Groupe des Nations Unies pour le développement). En 2015, le Service soutiendra la direction du HCR en se tenant informé des développements concernant la gouvernance des Nations Unies. Il analysera les conséquences de ces évolutions et des réformes sur les priorités du HCR et les modalités de ses opérations, et il conseillera la direction du HCR en conséquence. Le Service dirige actuellement l'application sur le terrain du modèle de coordination des réfugiés et travaille en étroite liaison avec la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement, dans l'optique de son rôle dans le groupe des directeurs des situations d'urgence du Comité permanent interorganisations, sur les responsabilités du HCR relatives à l'application du Programme de transformation de l'action humanitaire.

Le **Service de la gouvernance et du partenariat** seconde le Comité exécutif et sert de point focal pour les relations du Haut Commissariat avec les États membres du Comité exécutif sur les questions de gouvernance. Il facilite également les rapports du HCR avec les institutions des Nations Unies, les organisations internationales et intergouvernementales et les ONG. Le Chef du Service assume la fonction de Secrétaire du Comité exécutif et bénéficie de l'appui du Secrétariat et de la Section du partenariat.

Le Service assure des services de conférences pour toutes les réunions du Comité exécutif, ainsi que pour le Dialogue du Haut Commissaire sur les défis de protection. Il rédige et coordonne les rapports à l'intention des organes de gouvernance des Nations Unies, notamment l'Assemblée générale et le Conseil économique et social. Il veille en outre à ce que les décisions, les conclusions et les résolutions des organes de gouvernance du HCR reflètent adéquatement les objectifs du Haut Commissariat et les intérêts des personnes relevant de sa compétence.

Le Service organise également les consultations annuelles avec les ONG. Il facilite les consultations bilatérales de haut niveau et révisé les mémorandums d'accord avec les ONG partenaires clés. Par ailleurs, il soutient la mise en œuvre des recommandations émanant du Dialogue structuré du Haut Commissaire avec les ONG au niveau du terrain et facilite la participation des partenaires à la définition et la généralisation du nouveau modèle de coordination des réfugiés du HCR.

DIVISION DES URGENCES, DE LA SÉCURITÉ ET DE L'APPROVISIONNEMENT



La Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement est le mécanisme d'appui central pour la capacité de préparation et de réponse aux situations d'urgence au sein du HCR. Elle couvre quatre domaines : coordination, préparation et réponse aux situations d'urgence ; sécurité des opérations sur le terrain ; approvisionnement et logistique ; et achats et passation de contrats. L'objectif de la Division est de soutenir la protection des personnes relevant de la compétence du HCR en assurant une prestation optimale de l'assistance dans les situations d'urgence et les programmes en cours et en gérant efficacement la réponse aux urgences.

Le Service de gestion de la capacité de réponse d'urgence a été remanié en 2014 pour devenir le Service de la coordination, la préparation et la réponse aux situations d'urgence de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement. Il offre un appui d'urgence aux bureaux régionaux et aux opérations dans les pays. Trois équipes d'urgence en réserve pourront être déployées en 72 heures pour apporter aux opérations un appui en matière de leadership, de coordination et de prestations pratiques dans les situations d'urgence de réfugiés et de déplacés internes. De plus, les équipes réaliseront une planification des interventions d'urgence et une formation à la préparation en cas d'urgence au niveau régional. L'Unité du déploiement et des partenariats gèrera la capacité interne et externe de réserve avec le fichier des cadres supérieurs chargés des urgences et le fichier des équipes de réponse aux situations d'urgence ainsi que par le biais des partenaires qui fournissent une capacité de déploiement technique. La Section du renforcement des capacités et des politiques en cas d'urgence préparera des directives politiques institutionnalisées et elle définira la vision de l'approche

du HCR aux urgences. En 2015, l'accent sera davantage mis sur les partenariats prévisibles, la préparation et la planification des interventions d'urgence, le renforcement du système interne de coordination des situations d'urgence du HCR, l'obligation redditionnelle dans les urgences et l'accès actualisé aux outils de soutien.

Le Centre régional de préparation aux situations d'urgence (ou eCentre) fait partie de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement et il est basé à Tokyo (Japon). Ce centre régional collabore avec les acteurs de la gestion des situations d'urgence issus des gouvernements, de la société civile et des institutions des Nations Unies en Asie et dans le Pacifique pour promouvoir la préparation interinstitutions dans le contexte des urgences humanitaires. L'eCentre réalise des exercices novateurs sur le terrain et des activités de renforcement des capacités. Il organise aussi des forums pour faciliter les échanges structurés d'informations et assure une formation sur mesure et un appui technique aux opérations sur le terrain. En outre, il favorise les partenariats opérationnels et stratégiques, en se fondant sur son réseau d'anciens élèves dans la région.

La mission du Service de la sécurité sur le terrain est de renforcer une culture de la sécurité fondée sur une saine gestion des risques, permettant à l'Organisation d'être présente et de mener des programmes essentiels dans des environnements à haut risque. Sur la base du Plan d'action 2013-2015, les domaines prioritaires sont d'assurer des activités de soutien et d'analyse pour les opérations sur le terrain ; de renforcer le personnel de sécurité du HCR en recrutant des collaborateurs compétents et en dispensant une formation professionnelle ; de garantir la gouvernance et la supervision des mesures de sécurité par

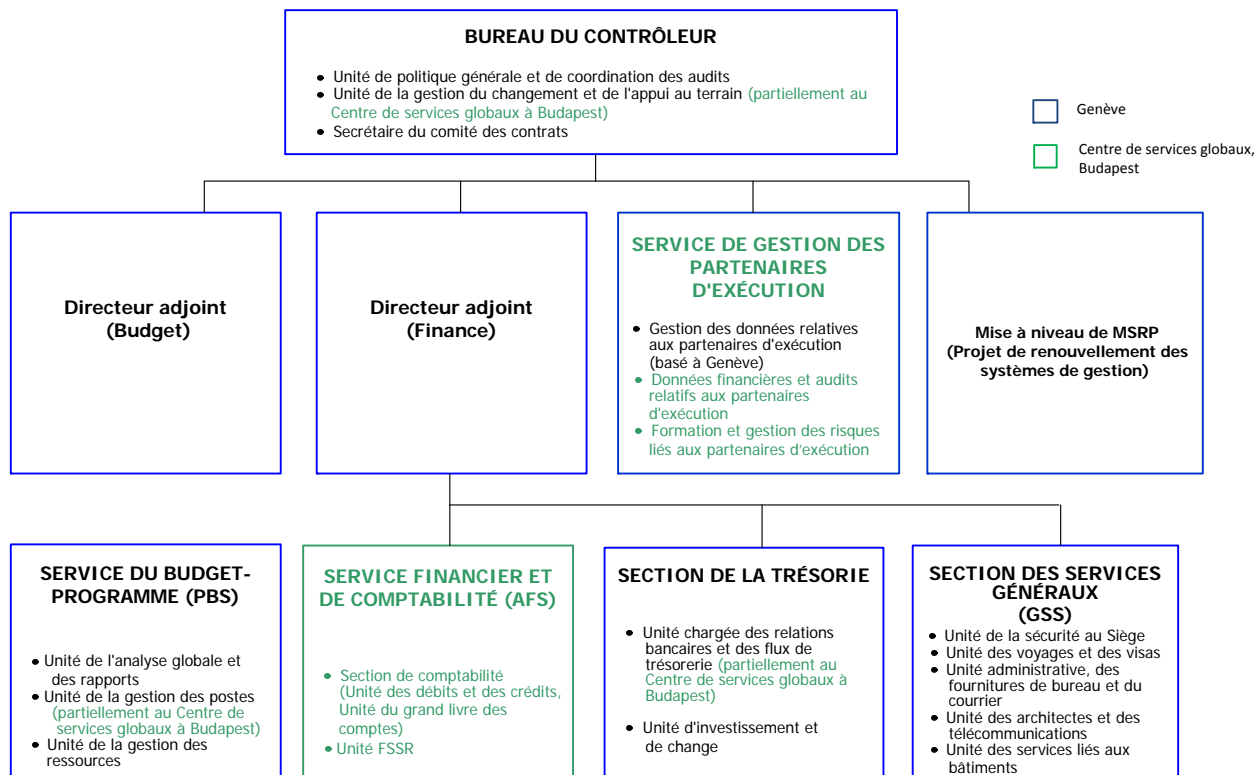
le Siège ; de maintenir un engagement constructif dans les forums interinstitutions de gestion de la sécurité ; et de poursuivre la consolidation des capacités des membres du personnel, en mettant l'accent sur les hauts fonctionnaires, les conseillers chargés de la sécurité sur le terrain et les fonctionnaires exposés à des risques.

Le **Service logistique de gestion des achats** assure la fourniture ponctuelle et efficace d'articles de secours aux personnes relevant de la compétence du HCR, aussi bien pendant les situations d'urgence que dans les opérations courantes. Son document stratégique pour 2012 à 2015, *Supply Chain 2015*, met en exergue trois domaines prioritaires pour l'efficacité de l'Organisation : des livraisons fiables ; une intervention renforcée en cas d'urgence ; et une meilleure gestion des effectifs. En automne 2014, le HCR entreprendra un examen des opérations de sa chaîne d'approvisionnement qui formera la base de la prochaine stratégie triennale visant à améliorer encore l'efficacité et l'utilité de la livraison de l'assistance du HCR. Le Haut Commissariat maintiendra le réseau de sept réserves de marchandises stratégiquement situées à Accra, Amman, Copenhague, Douala, Dubaï, Isaka et Nairobi. Il assure ainsi l'établissement d'une filière durable pour les articles de secours de base et le matériel d'hébergement.

Au sein du Service logistique de gestion des achats, l'**Unité de coordination des urgences** garantit la livraison rapide de fournitures humanitaires dès le déclenchement d'une situation d'urgence à partir des réserves mondiales. Pendant une urgence, l'Unité veille à ce que l'Organisation soit en mesure d'expédier des articles de secours essentiels dans les 72 heures. Afin de se préparer à de nouvelles situations d'urgence, l'Unité aide les opérations dans les pays à planifier, préparer et prépositionner des fournitures d'urgence, en étroite collaboration avec les bureaux régionaux et le secteur de la coordination, la préparation et la réponse aux situations d'urgence. L'Unité de coordination des urgences recense des transitaires dignes de confiance aux niveaux local, régional et mondial, capables d'assurer une intervention cohérente et efficace pendant une situation d'urgence.

Le **Service de gestion des achats et d'établissement des contrats** a été créé en 2013 avec pour mission d'améliorer la passation de marchés au niveau mondial et d'assurer des conseils, des orientations et une formation pour les bureaux extérieurs sur les procédures d'achat. Le Service est responsable de l'acquisition de biens et services, ainsi que du contrôle de la qualité et de la performance des vendeurs. Il étudie les marchés, recherche des fournisseurs, établit des prévisions, passe des contrats avec les vendeurs et gère le catalogue des fournitures (*Supply Catalogue*) et les accords-cadres globaux.

DIVISION DE LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE



La **Division de la gestion administrative et financière** établit et entretient le cadre dans lequel le HCR fait le meilleur usage possible des ressources financières qui sont à sa disposition. Elle est responsable de la transmission des propositions de budget du HCR au Comité exécutif et de la présentation des comptes annuels au Comité

des commissaires aux comptes de l'ONU. Elle est aussi chargée d'actualiser et de perfectionner les mécanismes de contrôle de la gestion et des finances de l'Organisation.

Le **Bureau du Contrôleur** est responsable de la définition de la politique financière. Pour atteindre les différents

objectifs de la Division de la gestion administrative et financière, le Contrôleur dirige le travail des services, sections et unités de la Division, ainsi que le montre l'organigramme présenté ci-dessus.

L'Unité de politique générale et de coordination des audits centralise toutes les questions liées aux vérifications des comptes au sein du HCR, en collaboration avec les auditeurs internes (Bureau des services de contrôle interne) et externes (Comité des commissaires aux comptes de l'ONU), ainsi qu'avec le Bureau de l'Inspecteur général. L'Unité analyse les conclusions des audits, coordonne les mesures prises pour répondre aux rapports d'audit et prépare les exposés des principales tendances et observations des audits. Elle dispense également des conseils spécialisés et un appui dans les domaines liés aux vérifications des comptes.

L'Unité de la gestion du changement et de l'appui au terrain soutient les opérations sur le terrain et les divisions au Siège en analysant les répercussions des changements dans les politiques, les procédures et les processus financiers, budgétaires et administratifs. L'Unité appuie la mise en œuvre d'initiatives de changement au sein de l'Organisation, comme les normes IPSAS et le renforcement des capacités de gestion financière.

Le Service du Budget-programme est responsable de la formulation du budget de l'Organisation. Le Service surveille les besoins en ressources des opérations du HCR, conseillant et guidant sur l'utilisation la plus judicieuse des ressources. Il lui appartient de formuler des politiques, directives et mécanismes pour les procédures de gestion du budget, ainsi que le suivi et le contrôle à l'appui d'une gestion budgétaire saine.

Le Service financier et de comptabilité est chargé de préparer l'information statutaire et de gestion financière au HCR. Il assure aussi des fonctions d'entretien des systèmes, de soutien et de traitement des données pour les modules financiers et budgétaires du système MSRP. C'est par le biais du Service que le Contrôleur publie les rapports financiers mensuels par pays. Destinés aux Représentants sur le terrain et du type tableau de bord, ces rapports fournissent des informations sur les ressources globales placées sous la responsabilité du Représentant, qui mettent en lumière les domaines où des améliorations sont nécessaires.

Le Service de gestion des partenaires d'exécution dirige la préparation de politiques, de procédures, de directives et de programmes de formation, tout en prêtant son soutien à l'application sur le terrain du Cadre renforcé pour la

mise en œuvre avec des partenaires. Le Service joue aussi un rôle déterminant dans l'adoption et l'application d'une nouvelle approche de gestion axée sur les risques qui garantit le respect de l'obligation de rendre compte et renforce la capacité des partenaires et du HCR. Le Service gère les attestations d'audit des projets financés par le HCR qui sont mis en œuvre par le biais de partenaires.

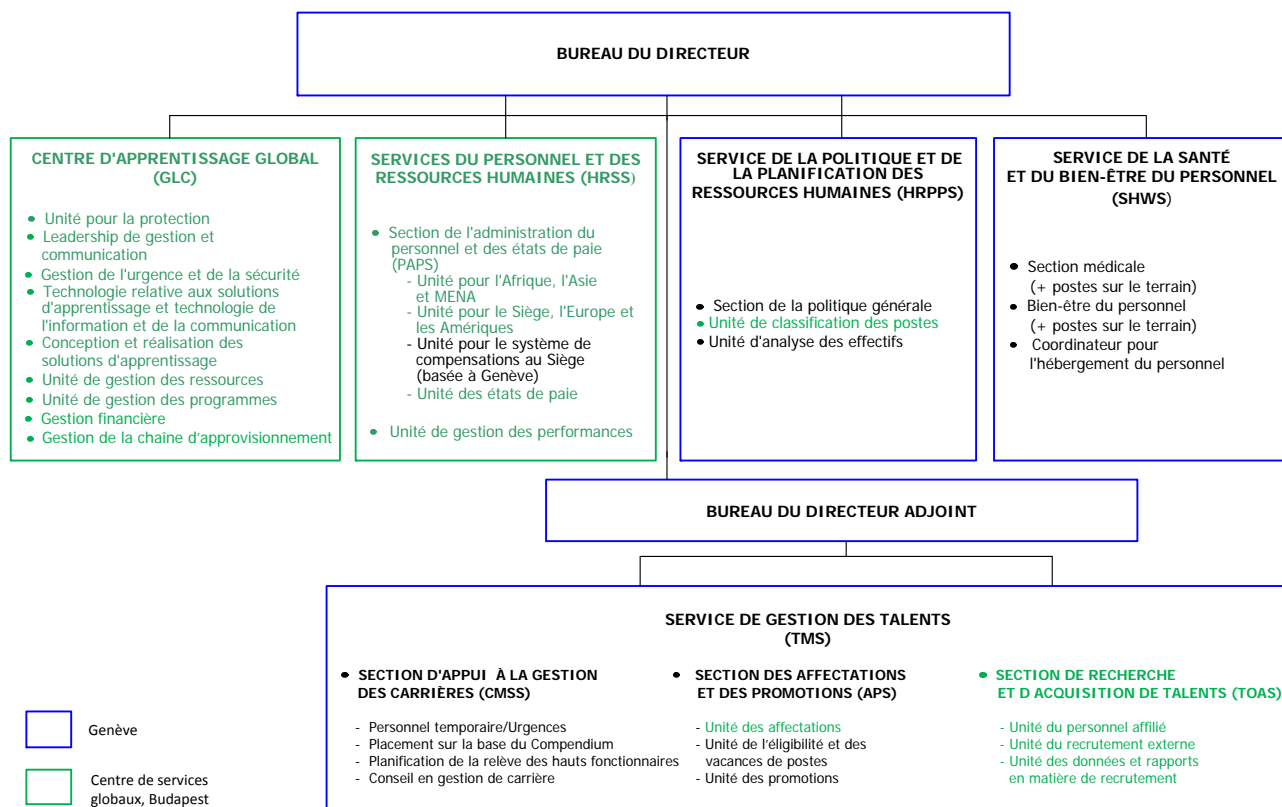
La Section de la trésorerie est chargée de sauvegarder les ressources de trésorerie, de gérer les opérations de change et des investissements, ainsi que de garantir des liquidités dans l'ensemble des opérations du HCR. Il lui revient également de formuler des procédures de gestion des risques liés à la trésorerie et d'appliquer les meilleures pratiques de gestion des liquidités mondiales. La Section améliore constamment l'administration des disponibilités financières du HCR en utilisant des systèmes intégrés de gestion de la trésorerie, associés à une approche centralisée de l'administration des liquidités pour améliorer encore la situation de caisse en temps réel, relever l'efficacité et l'utilité de la comptabilité et du contrôle financier.

La Section des services généraux se charge de la gestion des bâtiments et de la sécurité au Siège du HCR, ainsi que de l'administration des voyages officiels à partir de Genève.

Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU est l'auditeur externe du HCR. Il procède à un audit financier annuel des comptes de l'Organisation, conformément aux normes d'audit internationales, et émet une opinion sur ses états financiers. Chaque année, le Comité exécute aussi des audits de performance sur un certain nombre de thèmes. L'audit externe est assuré par la Cour des Comptes du Royaume-Uni, qui a été nommée membre du Comité des commissaires aux comptes pour une période de six ans, à compter de juillet 2010.

Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) des Nations Unies assure des services d'audit interne auprès du HCR avec des fonctionnaires en poste à Genève et dans les grandes opérations du HCR. Le BSCI mène des missions d'audit interne et seconde le Haut Commissaire dans l'exécution de ses fonctions de gestion. Il sert également de mécanisme de contrôle pour garantir la bonne utilisation des ressources du HCR, la protection des actifs, la fiabilité et l'intégrité des systèmes financiers et opérationnels, de même que le respect des règles et règlements. Le plan annuel d'audits du BSCI, qui est préparé en consultation avec la direction du HCR et d'autres organes de contrôle, est fondé sur une évaluation des risques encourus dans les opérations du HCR.

DIVISION DE LA GESTION DE RESSOURCES HUMAINES



La Division de la gestion des ressources humaines est placée sous la supervision du Haut Commissaire adjoint. Elle est responsable de la formulation et de la mise en œuvre des politiques en matière de ressources humaines et des stratégies destinées à aider le HCR et son personnel à répondre rapidement aux besoins opérationnels, dans des circonstances souvent difficiles. La Division applique également des principes et des pratiques solides de bien-être et de perfectionnement du personnel ainsi que d'intégrité dans une optique de service. Ce faisant, elle assure la supervision de la gestion du personnel dans l'ensemble de l'Organisation dans le monde. Elle évalue et analyse les profils professionnels et les tendances émergentes, et s'emploie à piloter l'Organisation vers des stratégies de gestion durable des ressources humaines visant à recruter et retenir les collaborateurs les plus qualifiés et qui obtiennent les meilleurs résultats.

Le Bureau du Directeur, situé à Genève, supervise et encadre la Division. Il est chargé de diriger et diffuser une approche intégrée des ressources humaines, pleinement capable d'offrir une réponse stratégique aux objectifs opérationnels et organisationnels en matière de personnel. Compte tenu de la nature de l'œuvre du HCR, un objectif prioritaire pour la Division de la gestion des ressources humaines est de posséder un niveau élevé de souplesse des effectifs, de façon à garantir une réponse rapide et adaptée aux besoins opérationnels.

Les Services du personnel et des ressources humaines sont situés à Budapest et ils supervisent les fonctions relatives à l'administration du personnel et des états de paie ainsi que la gestion du comportement professionnel. Les Services du personnel et des ressources humaines

veillent en particulier à ce que les membres du personnel bénéficient de toutes les prestations conformément au Règlement du personnel de l'ONU et garantissent un fonctionnement efficace de l'Unité des états de paie, dans le total respect des règles financières. Les Services comprennent l'Unité de liaison pour le système de compensation au Siège (basée à Genève). Les Services du personnel conseillent en outre le Directeur sur l'élaboration de méthodologies destinées à répondre aux besoins organisationnels en évolution. Ils garantissent la mise en œuvre et l'application uniforme des instructions administratives, examinent et évaluent l'efficacité de ces instructions et recommandent des changements au Directeur.

Il incombe au Service de la politique et de la planification des ressources humaines, basé à Genève, d'élaborer des politiques en matière de ressources humaines au HCR et de garantir des services de qualité aux organes consultatifs en matière de ressources humaines. Il assure également des fonctions d'analyse des effectifs et de classification des postes pour l'Organisation (en 2015, l'Unité de classification des postes déménagera à Budapest). Le Service fait valoir la position et les intérêts du HCR sur les questions relatives aux ressources humaines auprès des partenaires du Haut Commissariat dans le système des Nations Unies, notamment avec le Secrétariat de l'ONU (Bureau de la gestion des ressources humaines), le Réseau des ressources humaines et les départements chargés de la politique en matière de ressources humaines dans d'autres institutions des Nations Unies.

Le Centre d'apprentissage global, installé à Budapest, coordonne, conçoit et assure les activités d'apprentissage

du personnel et, dans une moindre mesure, des partenaires, conformément aux priorités stratégiques du HCR. Il propose une vaste palette de programmes différents en utilisant des méthodologies d'apprentissage à distance et en face à face pour étayer les performances de l'Organisation et le déroulement de la carrière de manière opérante et rentable.

Le **Service de la santé et du bien-être du personnel**, situé à Genève, comprend la **Section médicale**, la **Section du bien-être du personnel** et l'**Unité pour l'hébergement du personnel**.

La **Section médicale** au Siège et avec ses trois bureaux régionaux, est chargée de surveiller, de promouvoir et de maintenir la santé et la sécurité de tous les collaborateurs du HCR. Elle est le dépositaire central des dossiers médicaux des membres du personnel du HCR. La Section médicale participe à des activités de promotion de la santé et se concentre sur les risques sanitaires au travail et leur prévention. Par ailleurs, elle protège la santé des membres du personnel, avec notamment le contrôle et le suivi des évacuations médicales, et les conseille sur tout problème de santé physique ou mentale dont ils pourraient souffrir.

Il incombe à la **Section du bien-être du personnel** de promouvoir la santé mentale et psychosociale, en réduisant les risques causés par le stress, en particulier dans les opérations sur le terrain qui présentent des risques sécuritaires élevés et des conditions de vie difficiles. Les conseillers au Siège ainsi que dans les bureaux régionaux et des opérations spécifiques réalisent des interventions en cas de traumatisme et appuient la mise en œuvre de procédures préventives comme le soutien psychologique avant et après le déploiement sur le terrain.

La mission de l'**Unité pour l'hébergement du personnel** est de soutenir les opérations sur le terrain en garantissant à tous les collaborateurs du HCR dans le monde des normes minimales de travail et de vie. Elle contribue ainsi à améliorer la santé et le bien-être du personnel grâce à des conditions matérielles de travail et de vie appropriées. L'Unité de l'hébergement fait aussi œuvre de pionnier en proposant des solutions novatrices et durables dans le domaine de la production d'énergie verte, de filtrage et de pompage de l'eau.

Le **Service de gestion des talents** est formé de trois sections. Deux sont situées à Genève, la **Section d'appui à la gestion des carrières** et la **Section des affectations et des promotions**, alors que la troisième, la **Section de recherche et d'acquisition de talents**, est basée à Budapest.

La **Section d'appui à la gestion des carrières** continuera d'adapter son rôle et sa structure aux besoins en évolution du HCR et de ses collaborateurs, en associant efficacement les affectations, la gestion des carrières et la formation. Elle prodigue des conseils individuels aux fonctionnaires sur leur carrière et, conjointement avec le Centre d'apprentissage global, leur offre des possibilités de développement professionnel. La Section assure régulièrement des activités d'appui au déroulement de la carrière des collègues en poste sur le terrain avec des

ateliers sur la planification et la transition de carrière adaptés aux opérations spécifiques. Elle joue un rôle déterminant dans tous les aspects des affectations : procédures d'affectation ordinaire, procédures d'affectation accélérée/en cas d'urgence, postes temporaires, placement/prévention des fonctionnaires en attente d'affectation, etc. En 2015, les priorités de la Section incluront une approche ciblée et structurée du développement du leadership, l'introduction de profils du personnel et une étroite interaction avec les divisions opérationnelles pour garantir un lien véritable entre leurs besoins/projections en matière d'effectifs et le profil/développement du personnel.

La **Section des affectations et des promotions** comprend trois unités : l'Unité de l'éligibilité et des affectations, l'Unité de la gestion des postes à pourvoir et le Secrétariat du Comité des affectation/Unité des promotions. La Section joue un rôle central dans le processus d'affectation au titre de la politique et des procédures sur les affectations pour tous les postes de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international, en veillant à ce que ces postes soient annoncés dans deux listes (mars et septembre), ainsi que les annonces des postes circonstanciels créés par suite de situations d'urgence avec des procédures de réaffectation accélérée. La Section, en conjonction avec la Section d'appui à la gestion des carrières, mène des consultations avec le personnel et la direction pour apparier les candidatures aux postes vacants. De plus, la Section des affectations et des promotions assure des fonctions de secrétariat pour le processus de placement et pour le Conseil conjoint d'examen, tout en supervisant pleinement toutes les affectations.

La sous-unité des promotions relevant de la Section des affectations et des promotions est située à Budapest et elle est chargée de préparer les données et la documentation relatives aux promotions des membres du personnel dans les catégories des administrateurs recrutés sur le plan international. En outre, elle organise et fournit un appui administratif pour une séance annuelle de promotion et recours. Le secrétariat du Comité des affectations est aussi responsable de la gestion du recrutement de tous les postes annoncés dans la catégorie des services généraux à Genève ainsi que des services sur le terrain dans le monde entier. Elle assure des fonctions de secrétariat pour le Comité des affectations au Siège de Genève. Il lui incombe également de conseiller et d'orienter les comités d'affectation régionaux et locaux dans le monde et de garantir que la politique et les procédures d'affectation du personnel recruté localement sont appliquées de manière uniforme par tous.

La **Section de recherche et d'acquisition de talents** a été créée à Budapest en 2014 pour mettre en œuvre les stratégies du HCR relatives à la recherche et l'acquisition de talents. La Section est formée de trois unités : l'Unité du recrutement externe, l'Unité du personnel affilié et l'Unité sur les données et les rapports relatifs au recrutement, toutes basées à Budapest.

L'**Unité du recrutement externe** vise à attirer des collaborateurs talentueux dans l'Organisation par le biais de trois programmes majeurs, à savoir : le Programme de

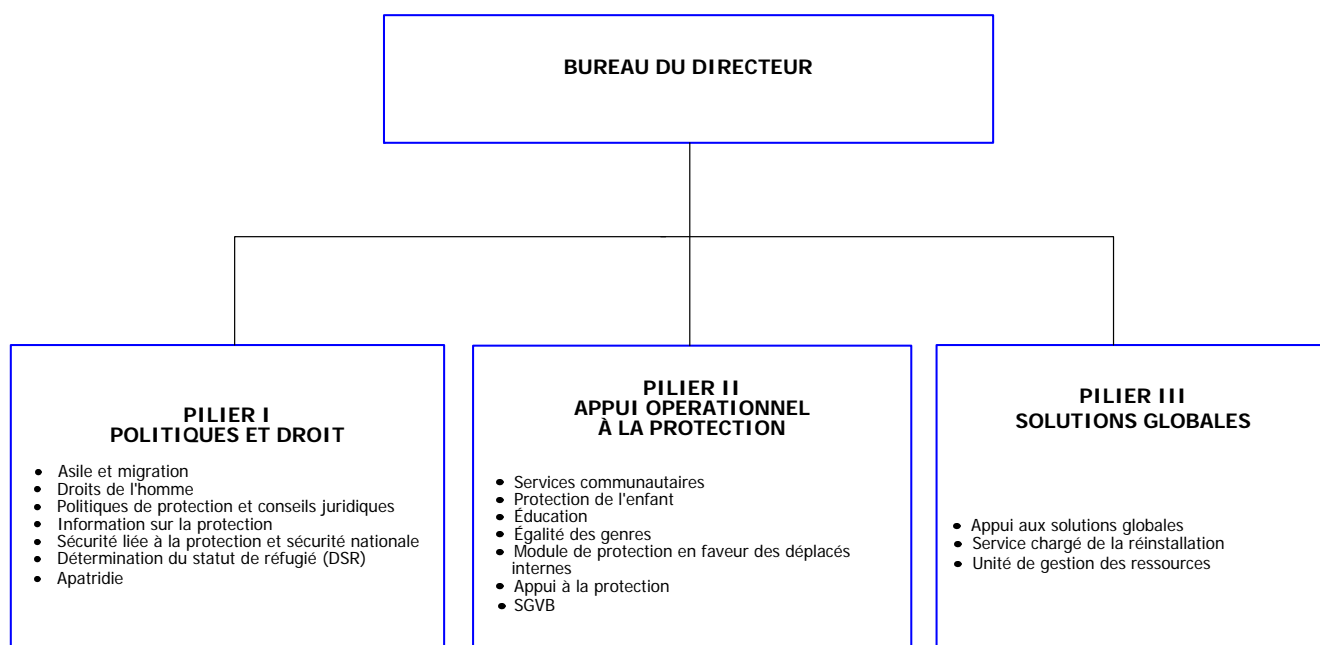
recrutement de cadres humanitaires en début de carrière, qui s'adresse à de jeunes administrateurs possédant un bagage adapté et une certaine expérience dans des fonctions particulières ; l'Initiative de renforcement des capacités qui vise des cadres plus chevronnés dans des domaines spécifiques, afin de recruter des compétences au HCR dans de nouvelles fonctions, ou dans des domaines où les capacités du HCR doivent être étoffées du point de vue du nombre de personnel qualifié ; et enfin la Réserve pour la réponse humanitaire qui est principalement destinée aux déploiements d'urgence par l'annonce de profils fonctionnels couvrant les secteurs centraux de travail du HCR.

L'Unité du personnel affilié, basée à Budapest, est le point focal et le coordonnateur des programmes du HCR avec le Programme des Volontaires des Nations Unies

(VNU), le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), les jeunes experts associés (JEA), les consultants et les prestataires de services. Au sein du HCR, l'Unité est le principal interlocuteur du Programme des VNU à Bonn et de l'UNOPS à Copenhague. Elle assure également la coordination avec tous les gouvernements donateurs qui participent au projet des JEA et, en coordination avec le Siège et les bureaux extérieurs, elle définit les besoins en JEA et facilite leur affectation.

L'Unité des données et rapports en matière de recrutement fournit tous les indicateurs nécessaires en vue de guider la gestion des procédures de recrutement et la définition de futures stratégies conformes aux objectifs stratégiques du HCR. Elle est de surcroît responsable du classement des candidats extérieurs avant leur recrutement.

DIVISION DE LA PROTECTION INTERNATIONALE



La **Division de la protection internationale** est composée de trois piliers : politiques et droit, appui opérationnel à la protection, et solutions globales. Ensemble, ces piliers élaborent une politique de protection globale et contribuent à l'établissement progressif du droit international et de normes en matière de déplacement forcé et d'apatridie. Ils prodiguent aussi des conseils sur des questions complexes de droit international et de politiques en matière de protection se rapportant à toutes les catégories de population relevant de la compétence du HCR et à ses opérations. De plus, ils dirigent l'approche de l'intégration des critères d'âge, de sexe et de diversité et apportent un soutien aux opérations sur le terrain et à d'autres entités du Siège concernant la politique relative à la protection et aux questions juridiques et opérationnelles liées au déplacement forcé et à l'apatridie, aussi bien dans une perspective de protection que de solutions durables.

Le **Bureau du Directeur** apporte son leadership à la Division en matière de questions juridiques et de formulation de politiques, et soutient également les opérations sur le terrain. Il guide les divisions au Siège et les bureaux et opérations sur le terrain sur les questions de protection dans le monde, en particulier dans le contexte de l'appui à la protection et la formulation de stratégies dans les situations d'urgence.

Le pilier I couvre les politiques de protection et les conseils juridiques, l'asile et les migrations, les droits de l'homme, l'apatridie, la détermination du statut de réfugié, et la protection et la sécurité nationale.

La mission de la **Section des politiques de protection et des conseils juridiques** est de faire progresser les normes juridiques internationales sur la protection des demandeurs d'asile et des réfugiés, et de fournir des conseils et des orientations thématiques sur la doctrine

aux gouvernements et aux opérations sur le terrain. En 2015, les effectifs seront restructurés pour répondre au nombre croissant de demandes d'intervention en tant que tierce partie dans des affaires judiciaires aux niveaux international, régional et national.

L'Unité de l'asile et de la migration garantit la participation du HCR aux questions des migrations internationales dans leur rapport avec les déplacements forcés et l'apatridie. L'Unité aide les bureaux régionaux et les bureaux de terrain à promouvoir des approches régionales globales qui tiennent compte des impératifs de la protection à l'égard des mouvements mixtes en Asie, en Afrique, en Méditerranée, aux Amériques et dans le golfe d'Aden. L'Unité soutient également l'engagement du HCR dans les processus migratoires globaux, par exemple le Groupe mondial sur la migration, le Forum mondial sur la migration et le développement.

L'Unité de liaison sur les droits de l'homme participe activement aux mécanismes relatifs aux droits de l'homme des Nations Unies pour renforcer le cadre juridique international des personnes relevant de la compétence du HCR, et pour intégrer et promouvoir l'utilisation efficace des droits de l'homme comme outils de plaidoyer et de protection complémentaire dans tous les domaines de l'œuvre du Haut Commissariat. Cela inclut, par exemple, de présenter des observations écrites pour le processus de l'examen périodique universel et des commentaires confidentiels aux organes de surveillance des traités relatifs aux droits de l'homme ; de participer aux négociations sur plusieurs résolutions du Conseil des droits de l'homme, s'assurant de cette manière que les besoins des personnes relevant de la compétence du HCR sont correctement pris en compte ; et de soutenir le travail des titulaires de mandat de procédures spéciales thématiques et par pays dans le cadre du Conseil des droits de l'homme.

L'Unité de l'apatridie élabore la doctrine et des outils sur l'apatridie. Elle apporte un soutien aux opérations dans les pays et aux acteurs externes en vertu du mandat du HCR en matière d'apatridie. La capacité de l'Organisation dans ce domaine sera encore renforcée en 2015 grâce à l'accroissement du nombre d'administrateurs régionaux chargés de l'apatridie, ce qui permettra de couvrir toutes les régions avec du personnel spécialisé dans la question. En novembre 2014, le HCR a lancé une campagne décennale d'éradication de l'apatridie dont la stratégie est définie dans le Plan d'action mondial. L'Unité de l'apatridie encouragera la mise en œuvre du Plan d'action mondial, notamment en prodiguant un appui aux bureaux extérieurs du HCR et en fournissant des conseils techniques pour les lois et les réformes politiques sur la nationalité. Elle profitera aussi de réunions régionales et du niveau national avec les gouvernements pour échanger les meilleures pratiques de lutte contre l'apatridie.

En 2015, l'Unité de la détermination du statut de réfugié et l'Unité de l'information sur la protection fusionneront pour devenir la Section de la détermination du statut de réfugié (DSR), chargée de définir et mettre en œuvre des stratégies de l'Organisation pour la DSR et en rapport

avec celle-ci, comme partie intégrante des stratégies de protection et de solutions plus larges du HCR.

La Section continuera de consolider la protection internationale des réfugiés en relevant la qualité et l'efficacité des procédures de DSR des États et du HCR. Comme elle le fait déjà, la Section supervisera les procédures et la prise de décision en matière de DSR et elle apportera son soutien en prodiguant des conseils juridiques et sur les procédures, en organisant des déploiements et des missions d'experts ainsi que des formations. Elle consolidera aussi la réponse de la DSR du HCR dans les situations d'urgence et d'autres opérations spéciales, et poursuivra l'amélioration des structures de dotation en effectifs chargés de la DSR au HCR.

La Section publiera en outre des guides de conseils politiques spécifiques aux pays, les priorités étant déterminées sur la base des besoins et des divergences identifiées dans les pratiques de prise de décision. Elle collaborera intensivement avec les États et les organisations interétatiques, en s'attachant à garantir la meilleure qualité possible des informations sur les pays d'origine disponibles à tous les décideurs dans différentes juridictions. Le travail se poursuivra avec les partenaires pour produire des rapports sur les informations relatives aux pays d'origine, de même que la formation aux capacités de recherche en la matière et à l'utilisation appropriée de ces données dans la prise de décision sur les demandes d'asile.

L'Unité de sécurité liée à la protection et de sécurité nationale est à la tête des activités engagées pour veiller à ce que les mesures destinées à lutter contre le terrorisme et d'autres menaces à la sécurité nationale ou internationale, comme la criminalité et d'autres graves risques pour l'ordre public, respectent les obligations juridiques internationales à l'égard des personnes relevant de la compétence du HCR. L'Unité surveille également les évolutions juridiques et politiques dans le domaine de l'exclusion de la protection internationale accordée aux réfugiés. Elle fournit des conseils sur des questions de droit et de politique, notamment par l'examen de cas individuels, ainsi qu'avec une formation sur l'exclusion, l'extradition et les questions de sécurité nationale pour les collaborateurs du HCR et les responsables gouvernementaux dans les régions où ils ont affaire à des situations de réfugiés complexes.

Le pilier II comprend les Unités de la protection basée sur la communauté, de la protection de l'enfant, de la violence sexuelle et sexuelle, de l'égalité des genres, de l'éducation, de l'appui à la protection, et du module global de protection et des déplacés internes.

L'Unité de la protection de l'enfant continuera la mise en œuvre du Cadre global pour la protection de l'enfant, lancé en 2012. Elle prodiguera un appui opérationnel et un soutien technique à la définition de stratégies pluriannuelles de protection de l'enfant au niveau national. Elle publie des notes d'orientation et organise des webinaires sur les thèmes de protection de l'enfant qui sont diffusés sur le terrain. L'Unité répond aux besoins critiques des enfants non accompagnés et

d'autres enfants à risque de mouvement secondaire, de trafic et de traite, notamment par la mise en œuvre d'une initiative pluriannuelle complète destinée à réduire le plus possible ces risques de protection qui a été lancée dans la corne de l'Afrique.

L'Unité chargée de la violence sexuelle et sexiste dispense des conseils techniques et un soutien opérationnel pour la prévention et le traitement de la violence sexuelle et sexiste. Elle élabore des outils de formation et établit des partenariats pour renforcer le travail de protection du HCR dans ce domaine, en étroite collaboration avec les cadres supérieurs chargés de la protection au niveau régional (violence sexuelle et sexiste) et un réseau de six collaborateurs en cas d'urgence qui se consacrent aux responsabilités en matière de violence sexuelle et sexiste.

En 2015, l'Unité de l'égalité des genres continuera d'affiner l'inclusion du cadre d'obligation redditionnelle concernant la mise en œuvre de l'approche sur l'âge, le genre et la diversité dans le système de planification et d'établissement de rapports en ligne du HCR (rapport sur l'obligation de rendre compte). L'Unité collabore avec la Commission des femmes pour les réfugiés sur une note d'orientation comprenant un recueil de mesures par secteur. Le HCR demeure membre actif du Comité directeur sur les capacités en matière de genre (GenCap).

L'Unité de la protection basée sur la communauté s'attache à relever la capacité organisationnelle du HCR à prêter une protection à assise communautaire par la diffusion de conseils, notamment un soutien ciblé prodigué aux opérations dans les pays. L'Unité encourage les bonnes pratiques et elle prépare des dossiers de formation, par exemple dans les domaines de l'inclusion du handicap et la protection des personnes lesbiennes, homosexuelles, bisexuelles, transsexuelles et intersexuelles relevant de la compétence du HCR, tout en continuant à rechercher la transition, sur plusieurs années, de la fonction des services communautaires au profit de la protection basée sur la communauté.

En 2015, l'Unité de l'éducation aidera plus de 25 opérations à appliquer des stratégies éducatives spécifiques aux pays pour élargir l'accès à une éducation de qualité, en mettant fortement l'accent sur le suivi. L'élargissement de l'accès à l'éducation des jeunes consolidera les programmes éducatifs accélérés, en collaboration avec un réseau d'institutions d'éducation. Se centrant sur le rôle de l'éducation à l'appui des solutions durables, le HCR continuera de faire progresser l'objectif d'intégration des enfants relevant de sa compétence dans les systèmes éducatifs nationaux grâce à l'expansion d'une vaste base de partenariat avec les ministères de l'éducation et d'autres acteurs de l'éducation.

Les Unités des déplacés internes et du module global de protection soutiennent une réponse institutionnelle renforcée aux situations de déplacement interne sur le terrain, tout en encourageant un plaidoyer efficace sur les questions de protection pertinentes au niveau mondial.

L'objectif de l'Unité des déplacés internes est de fortifier la réponse institutionnelle du HCR en matière de protection

et d'assistance dans les situations de déplacement interne. L'Unité guide la participation opérationnelle du HCR au moyen de processus de planification avec les opérations sur le terrain, les bureaux régionaux et les divisions, tout en fournissant des réponses ciblées et ponctuelles pendant les situations d'urgence. En coopération avec le Rapporteur spécial sur les droits de l'homme des personnes déplacées dans leur propre pays, le Centre de surveillance des déplacements internes (IDMC), le Brookings Institute, l'HCDH, le BCAH et d'autres partenaires, l'Unité des déplacés internes facilite la consultation et la formation sur les Principes directeurs relatifs au déplacement de personnes à l'intérieur de leur propre pays. Elle prône un cadre normatif pour le déplacement interne, qui inclut l'appui à la ratification et la mise en œuvre de la Convention de Kampala.

L'Unité du module global de protection sert de service d'appui au module global de protection qui dispense des conseils sur les politiques interinstitutions et une orientation sur la protection et la mise en œuvre de l'approche du module dans 32 mécanismes de coordination de modules et autres mécanismes de coordination de la protection dans le monde. En 2015, le module continuera de renforcer son appui aux opérations sur le terrain et consolidera l'engagement mondial en faveur de la protection dans les déplacements internes. Les questions exigeant une planification stratégique et des activités de plaidoyer sont traitées par le biais des efforts collectifs de la cellule d'appui du module, les domaines de responsabilité du module, et une collaboration resserrée avec les principales institutions des Nations Unies et ONG internationales qui opèrent dans le domaine de la protection.

L'Unité d'appui à la protection dispense un soutien opérationnel à la protection dans des situations d'urgence de réfugiés et de déplacés internes ainsi que dans des opérations en cours, en coordination avec les bureaux régionaux, les divisions d'appui et les opérations sur le terrain. L'appui spécifique inclut la dotation en personnel et la capacité de déploiement pour la protection, des conseils sur les stratégies de protection et la mise au point d'outils pour la protection dans les situations d'urgence.

Le pilier III est formé du Service de la réinstallation, de l'Unité de l'appui aux solutions globales et de l'Unité de la gestion des ressources.

Le Service chargé de la réinstallation fait progresser le programme mondial de réinstallation du HCR en encourageant la réinstallation comme partie intégrante des stratégies de solutions et de protection globales et en veillant à ce que des solutions durables soient appliquées de manière complémentaire pour augmenter le plus possible les possibilités de solutions pour un nombre plus élevé de réfugiés. En partenariat avec les gouvernements et d'autres partenaires de la réinstallation, il prodigue un soutien substantiel au Groupe de base sur la réinstallation des réfugiés syriens qui aide à mobiliser des annonces de contributions répondant à l'appel du Haut Commissaire en faveur de la réinstallation et d'autres formes d'admission. Les réfugiés congolais dans la région orientale et centrale des Lacs en Afrique sont un autre

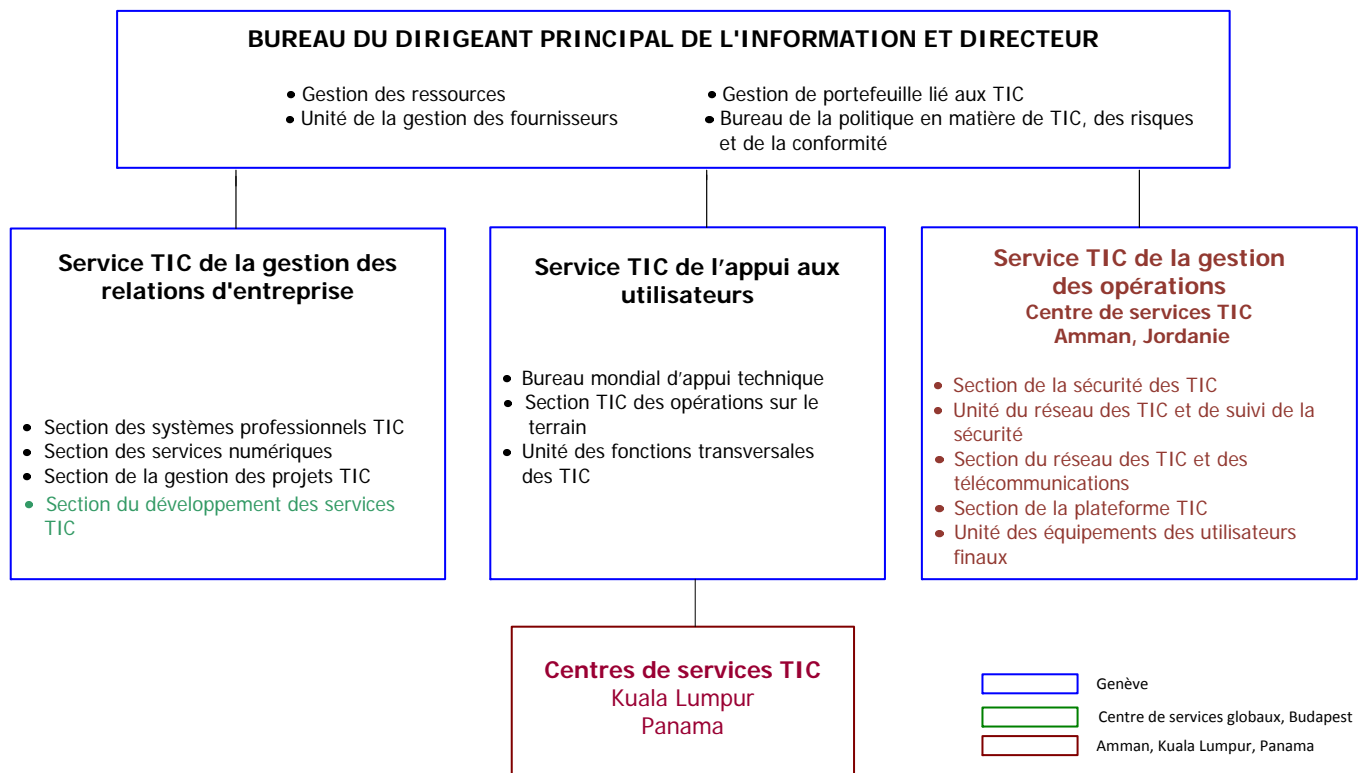
groupe prioritaire pour le Service de la réinstallation en 2015. Le Service continuera de réviser les principes directeurs actuels qui traitent des fraudes commises par les réfugiés. De même, il participera à des missions polyvalentes d'évaluation destinées à lutter contre la fraude pour apporter des conseils et un appui aux opérations du HCR s'occupant de situations prioritaires pour la réinstallation.

En collaboration avec le Groupe directeur sur les solutions, ainsi qu'avec d'autres sections de la Division de la protection internationale, l'Unité de l'appui aux solutions globales épaula les bureaux régionaux et les bureaux extérieurs dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de protection et de solutions globales. L'Unité travaille avec d'autres sections de la Division pour préparer et tester des

matériels d'orientation et prodigue des conseils techniques sur les aspects opérationnels des solutions relatifs à la protection, notamment les descriptions du contexte ; le rapatriement librement consenti, y compris les enquêtes d'intention ; les possibilités de migration sensibles aux impératifs de la protection ; les processus de cessation ; le droit à un travail digne ; le logement, les terres et la propriété ; et l'accès à la justice et d'autres domaines. La collaboration avec les acteurs du développement et d'autres parties travaillant sur les principes du droit et la gouvernance aboutit progressivement à une orientation partagée et à une meilleure prévisibilité opérationnelle.

L'Unité de gestion des ressources facilite les activités opérationnelles et soutient la Division en lui procurant des ressources humaines, financières et administratives.

DIVISION DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS



Il incombe à la **Division des systèmes d'information et des télécommunications** de veiller à ce que le HCR profite de solutions d'information et de communications d'un bon rapport coût-efficacité qui permettent à l'Organisation de s'acquitter de son mandat et facilitent sa mission.

Sous la conduite du Dirigeant principal de l'information et Directeur de la Division des systèmes d'information et des télécommunications, le **Bureau du Directeur** est chargé d'encadrer et de soutenir les technologies de l'information pour le HCR dans le monde. Le Dirigeant principal de l'information est responsable de la stratégie et la planification, des performances et résultats, de la formulation des politiques, de la planification et

supervision des investissements, du respect des normes et de la coordination des audits, de la gestion des relations avec les fournisseurs et de la gestion des ressources dans le domaine des technologies.

Chapeauté par ce Bureau, l'**Unité de la gestion des ressources**, située à Genève et Amman, assure toutes les fonctions relatives aux ressources administratives, budgétaires, financières et humaines et à l'appui des approvisionnements pour la Division. Une partie non négligeable de cette Unité est basée à Amman et elle est responsable des achats, des entrepôts et de la gestion des inventaires, en particulier pour soutenir les opérations d'urgence.

L'Unité de la gestion des fournisseurs, située à Genève et Budapest, entretient des liens directs avec les vendeurs externes qui prêtent leurs services à l'Organisation. Le travail de cette Unité est axé sur les aspects contractuels de la gestion des fournisseurs, la supervision des appels d'offres pour les biens et services relatifs aux technologies de l'information et la communication (TIC), le processus d'examen et de négociation avec les fournisseurs, et la collaboration avec les fonctions juridiques et d'approvisionnement au sein du HCR.

Le Bureau de la gestion du portefeuille lié aux TIC administre le portefeuille de tous les projets et programmes des TIC. Il fait office de liaison entre la Division des systèmes d'information et des télécommunications et le Conseil de gouvernance en matière de TIC pour veiller à ce que les investissements réalisés pour des technologies de l'information soient justifiés par des arguments économiques solides, liés aux plans de développement de l'Organisation, alignés sur les stratégies institutionnelles relatives aux technologies de l'information et qu'ils procurent les plus grands avantages possibles à l'Organisation.

Le Bureau de la politique en matière de TIC, des risques et de la conformité est chargé de préparer et d'entretenir le catalogue de politiques et directives en matière de TIC. Au sein de la Division, il sert de point focal pour tous les examens d'audit des systèmes des TIC et toute recommandation sur des mesures complémentaires.

Le Service TIC de la gestion des relations d'entreprise se concentre sur l'établissement de partenariats stratégiques avec les divisions et les bureaux régionaux, qui aboutissent à un perfectionnement de l'utilisation des TIC pour épauler et améliorer les opérations du HCR sur le terrain et au Siège. Il appartient à ce Service de nouer des partenariats avec les divisions et les bureaux régionaux de façon à ce que les services assurés par la Division des systèmes d'information et des télécommunications soient adaptés à l'usage escompté et qu'ils répondent aux besoins en appui aux TIC de l'Organisation.

Dans ce Service, il incombe à la Section des systèmes professionnels des TIC d'assurer la gestion quotidienne du portefeuille de systèmes logiciels relatifs aux réfugiés, y compris le leadership et la coordination des activités d'entretien et d'amélioration, ainsi que les réponses pour corriger les dysfonctionnements et les perturbations.

La Section de la gestion des projets TIC supervise tous les projets relatifs aux TIC et veille à ce que la méthodologie standard du HCR pour les projets soit suivie et que les examens des projets soient complétés tout au long du cycle de développement.

La Section du développement et des services TIC est directement responsable de la mise en œuvre de nouvelles applications, de l'amélioration des applications existantes et du travail quotidien ou du soutien permanent. Il interagit directement avec le partenaire des services gérés pour l'appui et la maintenance des applications, s'assurant que le partenaire opère dans le cadre des accords souscrits sur le niveau des services.

L'Équipe de la gestion des relations d'entreprise fournit des points focaux pour toutes les divisions et les bureaux régionaux ainsi que des responsables spécifiques pour les domaines d'application essentiels. Ses objectifs sont de prodiguer un appui aux opérations, notamment en matière de préparation et réponse aux situations d'urgence, en particulier la réponse TIC aux urgences (bureaux régionaux) tout en collaborant avec les collègues dans les divisions et les bureaux régionaux à l'identification, la mise au point et la prestation de systèmes et bases de données de gestion de l'information non-MSRP. Elle coopère avec les entreprises partenaires de la Division des systèmes d'information et des télécommunications dans la mise à disposition des applications qui soutiennent les services de protection directe du HCR aux réfugiés, y compris l'enregistrement, la détermination du statut de réfugié et la réinstallation. De plus, elle a des relations avec les entreprises partenaires de la Division dans la mise à disposition des applications et solutions de gestion axée sur les résultats de même qu'avec les entreprises partenaires de la Division dans la mise à disposition de systèmes collaboratifs (Intranet, SharePoint, médias sociaux, etc.) ainsi que dans la prestation de services numériques, innovation en ligne, etc.

Il est de la responsabilité globale du Service de l'appui aux clients de prodiguer des services de qualité à la communauté d'utilisateurs au HCR, formée de ses collaborateurs, du personnel affilié et des nombreux partenaires d'exécution qui épaulent l'Organisation dans son mandat principal. Le Service fait la liaison avec les prestataires de services externes pour veiller à ce que les services respectent les normes convenues.

Dans le cadre du Service, le Bureau mondial d'appui technique est chargé d'enregistrer et de garantir le règlement de tous les incidents de TIC et les demandes de services présentées par la communauté des utilisateurs finaux de services TIC dans l'Organisation. Le Bureau assume deux fonctions majeures : la gestion des incidents et la gestion des identités. L'équipe de gestion des incidents est le point unique de contact pour les interruptions ou pannes dans les services des TIC (applications et infrastructure). Les analystes du Bureau d'assistance sont situés à Kuala Lumpur, Amman, Budapest et Panama pour garantir une assistance permanente, en augmentant le plus possible la couverture pour la majorité du personnel du HCR, quelle que soit son affectation. L'équipe de gestion des identités est chargée au quotidien de l'octroi et la maintenance de l'accès aux nombreux systèmes de TIC placés sous les auspices de la Division des systèmes d'information et des télécommunications, y compris l'annuaire mondial des usagers et l'accès propre à certaines applications, telles que MSRP.

La Section TIC des opérations sur le terrain fait un lien direct entre la Division des systèmes d'information et des télécommunications et les nombreux collaborateurs chargés des TIC sur le terrain, qui relèvent directement du personnel régional des TIC. Elle assure aussi une supervision fonctionnelle de tout le personnel des TIC recruté sur le plan international et local. Elle est en première ligne pour garantir que les opérations d'urgence disposent des ressources TIC appropriées (équipement

et effectifs) et dirige le déploiement des ressources TIC dans les situations d'urgence. Elle est en étroite liaison avec le Chef des relations d'entreprise (dans les bureaux régionaux) afin de garantir une coordination opérante des urgences avec les bureaux régionaux et la direction au Siège, ainsi que pour s'assurer que la Division des systèmes d'information et des télécommunications a mis en place les structures, les processus, les ressources et la capacité de préparation et de réponse aux situations d'urgence.

L'Unité des fonctions transversales des TIC est responsable d'une série de fonctions qui sont à cheval sur les trois services de la Division, notamment la gestion du changement, la gestion des actifs et la gestion de la configuration.

Le Service TIC de la gestion des opérations assume la responsabilité globale de la mise à disposition et l'entretien de l'infrastructure TIC commune, sur laquelle reposent tous les services fournis par la Division. Situé principalement à Amman, le Service gère l'interaction opérationnelle (quotidienne) avec les fournisseurs, par le biais du processus de gestion de la prestation des services.

Au sein du Service, il incombe à la Section de la sécurité des TIC de définir les politiques et les normes relatives à la sécurité des TIC dans les applications et les infrastructures et d'en garantir l'observance. Il lui revient également d'évaluer les mécanismes de sécurité qui sont déjà en place et de formuler des recommandations pour des améliorations ou des mesures correctives.

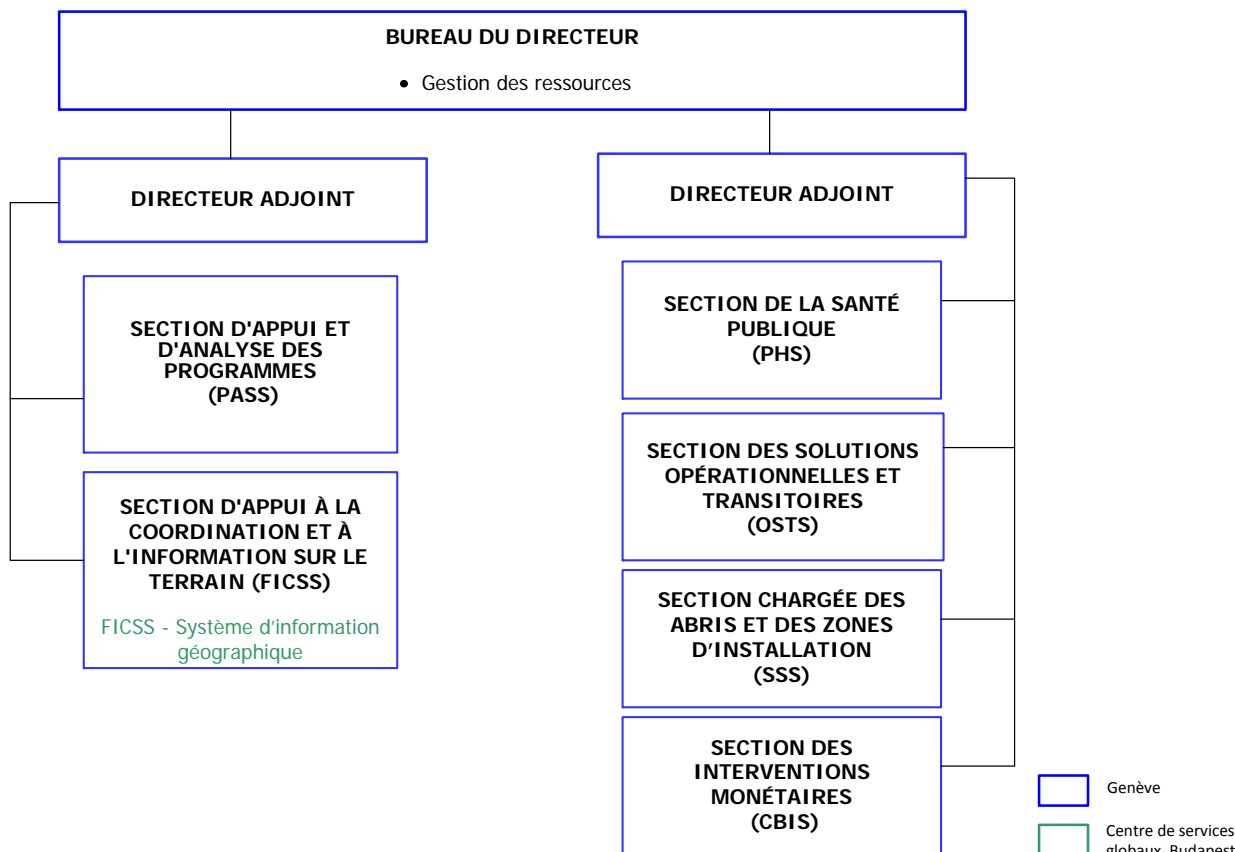
L'Unité du réseau des TIC et de suivi de la sécurité est responsable du suivi global de l'infrastructure mondiale et des services de TIC du HCR. Elle s'assure que tous les incidents majeurs sont enregistrés et font l'objet d'un suivi afin d'éviter les pannes à répétition, et elle fait remonter les incidents non résolus au niveau approprié.

La Section du réseau des TIC et des télécommunications est chargée de la mise à disposition globale de services en réseaux locaux et longue portée sur lesquels reposent tous les autres services, et du réseau à moyen et long terme de la Division et de sa stratégie en matière de télécommunications pour élargir la portée du HCR directement au point final de service dans les zones reculées.

La Section de la plateforme TIC a pour mission la mise à disposition globale de la plateforme en tant que service (PaaS), assortie de toute l'infrastructure en tant que service (IaaS), le cas échéant. Elle développera et mettra en œuvre des services communs de plateforme sur lesquels les applications institutionnelles du HCR pourront fonctionner et gèrera également directement les dispositions d'hébergement avec les prestataires de services externes.

L'Unité des équipements des utilisateurs finaux est responsable de la prestation globale et des normes communes de la configuration des équipements du HCR pour les utilisateurs finaux et des services d'appui, notamment les ordinateurs de bureau, les ordinateurs portables, les tablettes et autres dispositifs mobiles au Siège et sur le terrain.

DIVISION DE L'APPUI ET DE LA GESTION DES PROGRAMMES



La **Division de l'appui et de la gestion des programmes** s'emploie à fournir les connaissances, les conseils et les outils nécessaires pour concevoir et réaliser des programmes qui font preuve de qualité, d'intégrité technique et d'innovation.

La Division dirige les activités destinées à consolider la gestion axée sur les résultats au sein du HCR et à garantir que la planification, la mise en œuvre et les décisions clés de gestion soient fondées sur des données concrètes et une analyse solide. La Division définit les stratégies, les politiques et les normes et elle prépare des conseils pratiques et des outils sur un large éventail de domaines techniques, allant de la santé publique à la sécurité alimentaire et la nutrition, l'alimentation en eau, l'assainissement et l'hygiène, les abris et les zones d'installation, les solutions durables, les moyens d'existence et l'autosuffisance, l'énergie domestique, la gestion environnementale, l'enregistrement, la gestion des informations et les statistiques.

La Division soutient directement les opérations sur le terrain avec le déploiement d'experts et par le biais de réseaux mondiaux de spécialistes techniques. Sa priorité absolue est de répondre rapidement et efficacement aux situations d'urgence. Le concept de la protection guide toutes les dimensions de son travail qui est étayé par la collaboration et de solides partenariats avec tous les partenaires clés du HCR.

La Division gère son programme ambitieux et très diversifié par le biais de deux piliers, qui couvrent a) la gestion des programmes et des données opérationnelles, et b) le soutien technique.

La **Section d'appui et d'analyse des programmes** conseille sur la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'analyse des programmes. Elle encourage une culture de gestion axée sur les résultats en améliorant sans cesse ses cadres de travail, ses systèmes et ses outils, notamment *Focus* et le portail Internet de *Global Focus*, en mettant tout particulièrement l'accent sur l'observance des priorités stratégiques mondiales du HCR.

La **Section d'appui à la coordination et à l'information sur le terrain** dirige la gestion des données opérationnelles, en faisant une large place à l'enregistrement et à la biométrie, à la gestion des informations, au système d'information géographique (SIG) et aux technologies de cartographie, aux statistiques, aux enquêtes et à l'établissement de profils, de même qu'aux évaluations

des besoins. Conjointement avec l'OIM, la Section dirige également le module global de coordination des camps et de gestion des camps.

La **Section de la santé publique** supervise les programmes du HCR en matière de santé publique, VIH et santé génésique, nutrition et sécurité alimentaire, et eau, assainissement et hygiène. Elle surveille les progrès dans ces domaines à l'aide des données enregistrées dans Twine, le système d'informations sanitaires du HCR.

La **Section des solutions opérationnelles et transitoires** encourage la recherche de solutions durables pour les réfugiés, en soutenant les opérations sur le terrain et en renforçant les liens clés avec les acteurs du développement. La Section apporte également son appui aux interventions énergétiques et environnementales et aux programmes de création de moyens de subsistance qui consolident l'autosuffisance des réfugiés.

La **Section chargée des abris et des zones d'installation** prodigue une assistance technique pour l'établissement de stratégies et la planification en matière d'abris aux niveaux international et national. Par la recherche et le développement, la Section offre aux opérations sur le terrain des solutions d'hébergement améliorées et des options pour la planification des sites. Elle dirige également le module global des abris en partenariat avec la FICR.

Créée en 2014, la **Section des interventions monétaires** s'emploie à mettre au point des méthodologies et outils améliorés pour des évaluations coordonnées des besoins, la conception des programmes, le suivi et la communication avec les réfugiés et d'autres populations affectées. Le service d'aide humanitaire et de protection civile de la Commission européenne (ECHO) a décerné une allocation pour une amélioration de la capacité de réponse afin de soutenir ces activités au HCR. La Section coordonne cette allocation par le truchement d'une coalition d'institutions partenaires. Le projet a pour objectif de soutenir la mise en œuvre et l'évaluation d'allocations polyvalentes, tout en atténuant les risques pour la protection.

La Division joue un rôle clé dans le Groupe directeur sur les solutions pour mettre davantage en exergue le travail du HCR dans ce domaine et lui conférer plus de cohérence. Elle a aussi substantiellement fortifié le soutien technique prodigué aux opérations sur le terrain.