

## DOCUMENT D'INFORMATION

1. Ce document décrit l'action du HCR au cours des deux dernières années dans le cadre de l'élaboration de l'Agenda transformatif ainsi que les mesures qu'il a prises pour veiller à ce que sa contribution à la réponse humanitaire soit efficace.

### I. Contexte général de l'Agenda transformatif

2. L'extrait ci-dessous du *Chapeau et du Compendium de mesures*<sup>1</sup>, décrit les éléments fondamentaux de l'Agenda transformatif tels qu'ils ont été conçus :

*“En décembre 2011, suite à un examen exhaustif, par les différentes institutions, de l'approche en matière humanitaire et des leçons tirées des crises majeures en Haïti et au Pakistan, les Hauts responsables du CPI, sous l'égide du Coordonnateur des secours d'urgence (ERC), sont convenus d'un ensemble de mesures visant à relever les défis recensés au niveau de la direction et de la coordination, et à renforcer l'obligation de rendre des comptes en matière de résultats collectifs. Ces mesures, qui constitueraient l'Agenda transformatif incluaient :*

- *L'établissement d'un mécanisme visant à déployer des Hauts responsables qualifiés et expérimentés pour guider la réponse humanitaire dès le début d'une crise majeure ;*
- *Le renforcement des capacités de direction et le déploiement rapide de responsables humanitaires à différents niveaux pour garantir le fonctionnement satisfaisant de l'architecture de la coordination ;*
- *Une planification stratégique plus efficace au niveau du pays précisant les résultats collectifs que la communauté humanitaire entend atteindre et définissant comment les modules et les organisations y contribueront ;*

---

<sup>1</sup> Voir le site du CPI pour toute la documentation y relative :  
<http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx?page=content-template-default&bd=87>

- *Une plus grande obligation redditionnelle de la part du Coordonnateur humanitaire (HC) et des membres de l'équipe humanitaire dans le pays pour la réalisation de résultats collectifs ainsi que de la communauté humanitaire à l'égard des personnes touchées ; et*
- *Des mécanismes de coordination rationalisés et adaptés aux exigences et au contexte opérationnel pour faciliter la mise en œuvre.*

*Parallèlement, les partenaires clés, c'est-à-dire les institutions des Nations Unies et autres organisations membres du CPI ont réaffirmé leur engagement à travailler en partenariat pour mettre en œuvre l'Agenda transformatif (TA) et, par ce biais, renforcer leur capacité au plan individuel et collectif à répondre de façon plus efficace aux situations d'urgence humanitaires.*

## **II. Participation du HCR à l'élaboration de l'Agenda transformatif**

3. Le Haut Commissaire a d'emblée joué un rôle clé dans l'élaboration de l'Agenda transformatif et a contribué à l'orienter moyennant une participation active aux discussions des Hauts responsables du CPI. Il a engagé le Haut Commissariat, à tous les niveaux, à améliorer la direction et la coordination de la réponse humanitaire et à mobiliser ses cadres supérieurs afin qu'ils réorientent les politiques, capacités et pratiques pertinentes. Au sein du HCR, un groupe directeur a été mis sur pieds au niveau des directeurs, présidé par le Haut Commissaire assistant (Opérations) pour veiller à ce que les mécanismes de réponse du HCR soient graduellement alignés sur les engagements pris au titre de l'Agenda transformatif.

4. Suite à l'adoption de l'Agenda transformatif par les Hauts responsables du CPI à la fin de 2011, les efforts ont essentiellement porté sur l'élaboration et la mise en œuvre d'orientations normatives pour l'application au niveau interinstitutions. A cette fin, le HCR s'est engagé dans un processus interinstitutions intense au niveau des Directeurs. Il a participé à deux simulations de crise de niveau 3, conduite par les Hauts responsables du CPI, ainsi qu'à deux missions de validation sur le terrain au Soudan du sud et au Tchad. La phase normative a abouti à l'adoption par les Hauts responsables du CPI en décembre 2012 des Protocoles de l'Agenda transformatif, composés de cinq documents de référence servant d'orientation pour une action collective.<sup>2</sup> A l'heure actuelle le HCR joue un rôle actif, en tant que membre du groupe directeur du CPI chargé de l'application de l'Agenda transformatif, dans l'élaboration d'une stratégie de diffusion et de communication interinstitutions pour l'Agenda transformatif ainsi qu'un plan de travail détaillé pour sa mise en œuvre en 2013.

---

<sup>2</sup> i) habilitation ; ii) activation de la situation d'urgence humanitaire à l'échelle du système ; définition et procédures ; iii) réponse aux crises de niveau 3 : A quoi ressemble, dans la pratique, l'habilitation ; iv) modules de référence pour la coordination modulaire au niveau du pays ; v) réponse aux crises de niveau 3 : le cycle du programme humanitaire.

### **III. Mise en œuvre par le HCR de l'Agenda transformatif**

5. Au cours de l'année écoulée, le HCR a diffusé à l'ensemble de son personnel des instructions et des lignes directrices sur les politiques interinstitutionnelles et internes, soulignant l'importance de la coordination et du partenariat interinstitutions. Une première communication en avril 2012 sur le renforcement de la politique et des procédures d'urgence du HCR comprenait une orientation spécifique sur l'engagement et les partenariats interinstitutions. Cette communication a été suivie d'un message du Haut Commissaire assistant (Opérations) en août 2012 sur « l'Agenda transformatif du CPI et ses implications pour le HCR ». En janvier de cette année, l'ensemble du personnel du HCR a reçu copie d'une lettre du Coordonnateur des secours d'urgence et des Hauts responsables, adressée au Coordonnateur humanitaire et aux équipes humanitaires dans le pays, afin de diffuser les protocoles de l'Agenda transformatif.

6. Parallèlement, le HCR a entamé son propre processus institutionnel visant à renforcer, adapter et aligner ses systèmes de réponse d'urgence sur ceux qui sont en cours d'élaboration au sein du CPI. La participation du Haut Commissariat à l'élaboration de l'Agenda transformatif a orienté et sous-tendu ces efforts. Le HCR s'est efforcé d'intégrer les principes et l'esprit de l'Agenda transformatif dans la formation, les simulations, les retraites, les réunions et les rencontres stratégiques. La prochaine réunion du Haut Commissaire avec l'ensemble de ses Représentants dans le monde (qui aura lieu à Genève les 19 et 20 février 2013) consacrera une séance d'une demie journée à l'engagement et au partenariat interinstitutions dans le nouvel environnement de travail humanitaire.

#### **A. Partenariats stratégiques avec les partenaires opérationnels clés**

7. Le HCR estime que des partenariats solides sont cruciaux pour garantir une meilleure réponse humanitaire et pour matérialiser avec succès l'Agenda transformatif. Le Haut Commissaire a lancé un certain nombre d'initiatives pour parvenir à une collaboration plus étroite et plus prévisible avec les partenaires opérationnels majeurs, y compris les organisations non gouvernementales, les organisations internationales et les institutions des Nations Unies. La qualité du partenariat entre le HCR et les ONG a reçu une attention toute particulière et a été passée en revue au niveau stratégique par le biais du dialogue structuré du Haut Commissaire avec les ONG qui a également bénéficié de la participation de la Fédération internationale des sociétés de la Croix rouge et du Croissant rouge (FICR). Lors de la dernière réunion de ce dialogue structuré, en décembre 2012, un certain nombre de recommandations ont été conjointement adoptées, visant à renforcer la coopération opérationnelle sur le terrain, moyennant une confiance et un respect mutuels plus profonds ainsi qu'une culture de transparence et de co-responsabilité.

#### **B. L'Agenda transformatif et la coordination au niveau des situations de réfugiés**

8. Le rôle d'animation du HCR dans la réponse aux crises de réfugiés est reconnu dans les Protocoles de l'Agenda transformatif comme suit : « Dans les crises impliquant des réfugiés, le Représentant du HCR a pour mandat de préparer, diriger et coordonner la réponse concernant les réfugiés ». Simultanément, le Haut Commissaire a appliqué l'esprit de l'Agenda transformatif à la direction et

l'obligation redditionnelle en matière de coordination concernant les réfugiés et s'engage à améliorer la performance du Haut Commissariat et à mieux satisfaire les attentes des partenaires. En outre, avec l'application de l'Agenda transformatif sur le terrain et l'approche modulaire désormais appliquée largement, le besoin s'est fait sentir d'une interface effective entre la coordination d'une situation de réfugiés en vertu du mandat et des responsabilités du HCR, et la coordination de la réponse humanitaire plus large conduite par le Coordonnateur humanitaire.

9. Les opérations en Syrie et au Mali constituent des exemples couronnés de succès d'une approche mieux coordonnée, en vertu de laquelle l'établissement d'un coordonnateur régional a été complété par la nomination d'un Coordonnateur régional pour les réfugiés, établissant des interlocuteurs directs de haut rang pour ces deux mécanismes de coordination. Au niveau du pays, des efforts ont été déployés dans le cadre de plusieurs crises (par exemple Soudan du sud) pour instaurer une interface effective entre la réponse concernant les réfugiés et la coordination modulaire.

#### **IV. Renforcer la réponse d'urgence**

10. Le changement institutionnel lié à la gestion des situations d'urgence au HCR, a pris son essor au sein de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement. Toutefois, ce processus a touché toutes les divisions et tous les bureaux au sein de l'organisation. Vous trouverez ci-après une description des changements apportés.

##### **A. Capacité interne liée à l'Agenda transformatif**

11. Le HCR a continué à renforcer sa capacité pour s'engager avec succès, lorsqu'on l'y invite, dans les crises de niveau 3. Le HCR a participé à des opérations de simulation dans le contexte des mécanismes interinstitutions de réponse rapide à cette fin.

12. Le HCR a consolidé ses cours de formation pour renforcer les compétences de direction et de coordination de son personnel. En 2011, il a établi un fichier d'administrateurs principaux chargés des urgences aux niveaux P-5 à D-2 afin d'améliorer la capacité d'encadrement dans les situations d'urgence. Ce fichier permet au HCR de s'acquitter de son engagement au titre de l'Agenda transformatif à déployer des cadres supérieurs expérimentés dans les crises de niveau 3. Il sert également de ressource pour la réponse interne du Haut Commissariat à toute situation d'urgence.

13. Le Haut Commissariat a étoffé ses fichiers internes et renforcé sa coopération avec des partenaires *standby*<sup>3</sup>. En outre, le HCR a récemment publié des orientations internes sur l'activation de la réponse d'urgence et les procédures de coordination interne ainsi que la dotation en personnel des situations d'urgence et la transition à la phase post-urgence.

---

<sup>3</sup> Le HCR a 3 partenaires standby : CANADEM, CDC, DFID, DRC, DSB, emergency.lu, IHP, Irish Aid, MSB, NRC, RedR, Save the Children Norvège, SDC/SHA, THW Germany, Veolia Environment Foundation, et le White Helmets Commission.

14. Dans le cadre des engagements du HCR au titre de l'Agenda transformatif, le Haut Commissaire a nommé trois cadres supérieurs ayant une riche expérience des situations d'urgence pour qu'ils soient membres du fichier de coordonnateurs humanitaires capables de gérer des situations de niveau 3. L'un des candidats du HCR est actuellement Coordonnateur humanitaire régional pour la situation en Syrie.

## **B. Direction de module et Agenda transformatif**

15. L'Agenda transformatif a abouti à une approche plus stratégique de la direction de module et a confirmé six fonctions clés des modules : l'appui à la fourniture de services ; l'orientation du Coordonnateur humanitaire/Equipe dans le pays pour la prise de décision stratégique au niveau de la réponse humanitaire ; planification et élaboration de stratégies ; plaidoyer ; suivi et établissement de rapports ; préparation/planification pour imprévus.

16. Le HCR a continué de travailler à la coordination de modules et à la capacité de direction de modules globaux dans les trois secteurs suivants : protection, abris (co-dirigé avec la FICR) et coordination et gestion des camps (co-dirigé avec l'Organisation internationale pour les migrations (OIM)). Afin de renforcer sa performance et son obligation redditionnelle, le HCR a resserré ses liens de partenariat au sein des modules, amélioré la gestion de la communication et de l'information, et élaboré des outils pour appuyer la direction de modules sur le terrain. Le HCR a également consolidé ses cours de formation internes et externes pour le personnel travaillant dans des opérations interinstitutions lorsque l'approche modulaire est appliquée.

## **V. Conclusion**

17. Le HCR continuera de garantir la mise en œuvre des politiques, procédures et outils de l'Agenda transformatif. Pour honorer ses engagements à ce titre, il continuera d'améliorer ses systèmes et mécanismes internes. Le HCR reconnaît l'importance de la coordination effective et bien étayée et continuera de renforcer la capacité des modules dont il est responsable. Il reconnaît en outre que les partenariats - tant avec les institutions des Nations Unies qu'avec les ONG - sont indispensables à une réponse humanitaire coordonnée de façon efficace.

Les efforts pour resserrer ses liens de travail resteront une priorité au niveau de l'application et de l'institutionnalisation de l'Agenda transformatif.

---