

GESTION ET APPUI AUX OPERATIONS

| 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. Le Bureau exécutif comprend le Haut Commissaire, le Haut Commissaire adjoint, les Hauts Commissaires assistants chargés des opérations et de la protection, le Chef de cabinet, ainsi que leurs collaborateurs respectifs. Le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau de la déontologie et le bureau de liaison du HCR à New York relèvent directement du Haut Commissaire, de même que le Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation. Toutes ces fonctions sont étroitement coordonnées par le Chef de cabinet, tout comme celles du porte-parole du Haut Commissaire et du secrétaire du Comité exécutif.

Le **Bureau de la déontologie** est chargé de favoriser une culture d'éthique, d'intégrité et de responsabilisation, et de garantir un environnement de travail transparent et équitable. L'objectif principal du Bureau de la déontologie est de veiller à ce que tous les membres du personnel comprennent leurs fonctions, s'y conforment et s'en acquittent en faisant preuve d'un haut niveau d'intégrité, comme prévu dans la Charte des Nations Unies, le Statut et le Règlement du personnel des Nations Unies, les directives administratives des Nations Unies et du HCR, et le Code de conduite du HCR. Les fonctions spécifiques du Bureau comprennent la protection des individus contre les représailles ; l'élaboration, la diffusion et la promotion de politiques liées à la déontologie ; et le conseil des individus sur le comportement déontologique ou les normes éthiques à adopter.

Le **Bureau de l'Inspecteur général** contribue à une gestion efficace et responsable des opérations du HCR. Il réalise des inspections, afin de conseiller la direction et lui faire des recommandations sur les politiques d'ensemble, les contrôles internes et les pratiques de gestion. Il surveille l'observation des recommandations des inspections et mène des investigations sur les éventuelles fautes professionnelles du personnel du HCR. Si nécessaire, il enquête sur les attaques accompagnées de violences contre le personnel du HCR et ses opérations ayant entraîné des pertes en vies humaines ou ayant affecté sérieusement la crédibilité de l'Organisation ou à ses actifs.

Les inspections, les investigations et les enquêtes circonstanciées mettent en évidence les questions qui doivent être traitées et identifient les bonnes pratiques afin de les faire connaître. Le Bureau de l'Inspecteur général coopère étroitement avec le Bureau de la déontologie, le Bureau de l'Ombudsman et la Section du bien-être du personnel autour de mécanismes informels permettant de régler les conflits sur le lieu de travail.

En 2010, le Bureau de l'Inspecteur général a été restructuré pour y inclure un Service de l'inspection et un Service de l'investigation, et il a préparé une « feuille de route » pour guider son travail. En 2011, le Service de l'Inspection appliquera sa stratégie révisée d'inspection, qui comprend une approche améliorée basée sur les risques pour sélectionner les opérations

sur le terrain et les unités du Siège qui feront l'objet d'une inspection, et pour mettre l'accent sur l'activité de vérification.

Le Service de l'investigation continuera de donner la priorité aux allégations de faute professionnelle en rapport avec les réfugiés et d'autres personnes relevant de la compétence du HCR. Il accordera une attention particulière aux allégations de fraude à la réinstallation, d'abus sexuel et de harcèlement.

En ce qui concerne les effectifs et la formation, le Bureau de l'Inspecteur général prévoit de créer sur le terrain un poste d'Inspecteur principal régional pour soutenir les activités d'inspection et d'investigation du Bureau. Un programme de formation apprendra au personnel qui travaillera sous la supervision d'enquêteurs chevronnés à utiliser les techniques d'investigation. Cela devrait permettre au Bureau de l'Inspecteur général de répondre plus rapidement aux allégations de faute professionnelle et contribuer à la prévention de ces manquements.

En 2011, le Service de l'investigation utilisera l'intranet et organisera des séances d'information avec le personnel pour faire connaître son travail et offrir des conseils sur les moyens de prévenir les fautes professionnelles.

Le **Bureau de liaison du HCR à New York** représente le Haut Commissariat au Siège de l'ONU et il met en avant les positions politiques de l'Organisation et ses préoccupations opérationnelles. Le Bureau de liaison plaide pour les besoins des réfugiés et d'autres populations relevant de la compétence du HCR, en travaillant avec les différents départements et organes des Nations Unies à New York, notamment l'Assemblée générale et le Conseil de sécurité. Il conseille le Haut Commissaire au sujet de l'évolution des questions de politiques spécifiques ou générale, tout en informant le Siège et le terrain des développements aux Nations Unies à New York.

Le **Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation** est chargé de l'analyse et de la formulation de politiques sur des questions opérationnelles clés ainsi que de l'évaluation des programmes, projets, pratiques et partenariats du HCR. De plus, le Service réalise, commande et publie des travaux de recherche et agit comme point focal pour les relations du HCR avec les communautés politiques et universitaires sur les questions non juridiques. Les activités du Service sont entreprises de manière intégrée, en se centrant sur un nombre limité de thèmes, à un moment donné, qui présentent un intérêt particulier pour le Haut Commissaire et le HCR dans son ensemble. Ces thèmes comprennent actuellement les réfugiés dans les zones urbaines, les situations de réfugiés prolongées, la protection des réfugiés et les migrations internationales, le rôle du HCR dans les catastrophes naturelles, et la relation de l'Organisation avec les acteurs non étatiques. En 2011, un objectif essentiel du Service sera de garantir une utilisation plus judicieuse des conclusions et des recommandations des évaluations.

○ *Le Haut Commissaire adjoint*

Le **Haut Commissaire adjoint** conseille le Haut Commissaire sur tous les aspects du travail du HCR et le représente en son absence. Le Haut Commissaire adjoint a des responsabilités spécifiques quant à la gestion et l'administration du HCR, notamment en ce qui concerne la structure organisationnelle, le personnel, les finances et le processus d'allocation et de hiérarchisation des ressources. En s'acquittant de ses fonctions, le Haut Commissaire adjoint supervise la Division de la gestion administrative et financière, la Division des relations extérieures, la Division de la gestion des ressources humaines, la Division des systèmes d'information et des télécommunications, le Service de la gestion et du développement de l'Organisation, les fonctions de suivi et d'évaluation des programmes du Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation, la Section des affaires juridiques ainsi que le Bureau de l'Ombudsman. En 2011, une des priorités majeures du Haut Commissaire adjoint sera de poursuivre ses activités pour satisfaire les besoins de financement découlant du processus d'évaluation des besoins globaux, notamment en identifiant et en cherchant des sources supplémentaires de financement. Le renforcement des mécanismes de surveillance en vue de garantir une culture de la responsabilisation dans l'ensemble de l'Organisation sera aussi prioritaire en 2011.

La **Section des affaires juridiques** s'occupe des questions qui ne relèvent pas du droit des réfugiés ; elle dispense des conseils spécialisés, principalement sur les privilèges et immunités des fonctionnaires du HCR, les accords de coopération, les cas traités dans le cadre du système de justice interne des Nations Unies, les contrats commerciaux, les aspects juridiques de la collecte de fonds dans le secteur public et privé et de la passation de marchés, ainsi que les questions juridiques avec les pays hôtes. La Section appuie le renforcement de l'obligation redditionnelle, notamment l'application de politiques et de procédures équitables et efficaces par l'administration du HCR. Elle s'efforce de réduire les pertes financières ou d'une autre nature en effectuant des analyses des risques juridiques et en représentant l'Organisation dans les litiges internes au sein du système d'administration de la justice des Nations Unies.

Le **Service de la gestion et du développement de l'Organisation** conservera une vision stratégique du système de la gestion et de la structure de l'Organisation, ainsi que de la mise en œuvre du processus de changement en la matière. Étant passé à la phase de mise en œuvre de la réforme interne, le Service se concentrera sur des activités de consolidation et de peaufinage. Il sera aussi le dépositaire des outils et des principes de gestion organisationnelle, tels que le Cadre d'obligation redditionnelle de gestion globale et le chapitre 2 du *Manuel du HCR*, et supervisera la *Canadian Consultancy Management Initiative*.

○ *Division des relations extérieures*

La **Division des relations extérieures** est chargée de mobiliser un soutien politique, financier et public pour le HCR. En plus des communications extérieures, de la collecte de fonds dans le secteur public et privé, des relations publiques et de la gestion des archives et des dossiers, il lui incombe de soutenir les organes directeurs du HCR et d'entretenir les relations avec les partenaires, notamment ceux du système des Nations Unies et les ONG.

En 2011, la Division mettra l'accent sur la commémoration de dates importantes, à savoir le 60^e anniversaire de la Convention

de 1951 relative au statut des réfugiés, le 50^e anniversaire de la Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatridie et le 150^e anniversaire de la naissance de Fridtjof Nansen, Haut Commissaire pour les réfugiés de la Société des Nations. Les outils de communication et de collecte de fonds mis au point en 2010 permettront au HCR de transmettre des messages de plaidoyer et de mobilisation de ressources plus ciblés à différents publics. La Division des relations extérieures apportera également le soutien requis à la Division de la protection internationale et aux opérations sur le terrain pour les activités de commémoration.

Le **Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources** est responsable des relations avec les donateurs gouvernementaux et de la mobilisation des fonds. Le Service cherche à procurer une vision claire des objectifs, des politiques, des programmes et des besoins en ressources du HCR aux donateurs. Il fait aussi la liaison avec les opérations sur le terrain et les unités du Siège pour la préparation de propositions de projets et de rapports, tout en les épaulant dans leurs activités de mobilisation des ressources avec des conseils, une formation et la diffusion d'outils. Le Service organise également 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. Le Service appuie la participation du HCR à différents processus interinstitutions relatifs aux mécanismes de financement humanitaire. En 2011, il renforcera les activités de mobilisation des ressources pour financer le budget global du HCR et il s'emploiera à élargir l'éventail des donateurs en mettant l'accent sur une stratégie à long terme pour la région du Golfe arabe et les nouveaux marchés en Asie.

Le **Service de la collecte de fonds du secteur privé** a pour vocation de collecter des fonds et d'obtenir un appui auprès du secteur privé. Il continuera à concentrer son action sur trois sources de revenus – les particuliers, les entreprises et les fondations – afin de diversifier la gamme des donateurs du HCR et d'établir un flux durable et prévisible de fonds du secteur privé. En 2011, le Service comprendra trois sections : la section « *Leadership Giving* », chargée de la collaboration avec les entreprises, les fondations et les particuliers ; la section du marketing, qui préparera des propositions créatives de collecte de fonds et gèrera les fonctions d'établissement des rapports administratifs ; et la section « *Global National Fund-raising* », qui coordonnera les équipes régionales de collecte de fonds sur le terrain et soutiendra les bureaux nationaux.

Le **Service de la communication et de l'information** s'occupe des affaires publiques et des relations avec les médias. Il diffuse des informations concernant le travail du HCR et sensibilise l'opinion sur les activités du Haut Commissariat en faveur de toutes les personnes relevant de sa compétence. Il assure également un soutien technique aux collaborateurs du HCR chargés des relations extérieures et de l'information basés sur le terrain. Les différentes sections du Service, y compris une nouvelle section de la communication stratégique, assureront des services d'information intégrés et multidisciplinaires. En 2011, le Service concentrera ses efforts sur la conception et la mise en œuvre d'activités de communication destinées à soutenir les commémorations qui se dérouleront pendant l'année.

Le **Secrétariat et service interorganisations (SIAS)**, formé du Secrétariat et du service interorganisations, seconde le travail du

Comité exécutif et sert de point focal pour les relations du Haut Commissariat avec les États membres concernant les questions de gouvernance. Le Chef du SIAS assume la fonction de secrétaire du Comité exécutif. Le SIAS apporte aussi son concours à l'organisation d'autres réunions officielles, comme le Dialogue du Haut Commissaire sur les défis de protection. Au sein du Comité permanent interorganisations et bilatéralement, le SIAS s'efforcera de resserrer les relations du HCR avec ses structures de gouvernance, ainsi que ses partenariats mondiaux avec les ONG, les Nations Unies et d'autres organisations internationales, et avec le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

La **Section des archives et des dossiers** est responsable de la gestion et de la conservation des dossiers anciens et actuels du Haut Commissariat. Des dossiers sont créés et classés afin de faciliter le travail en cours du HCR, en vue de l'obligation de rendre compte pour l'examen interne des directeurs et des commissaires aux comptes, et pour justifier la réponse du Haut Commissariat à l'examen externe des activités de l'Organisation. Suite à la régionalisation et à la décentralisation qui ont suivi le processus d'examen de la structure et de la gestion, l'obligation pour le HCR de rendre des comptes dépend de plus en plus d'une gestion des dossiers et d'un système d'archives efficaces. En 2011, la Section continuera d'installer *Livelink*, le système de dossiers et d'archives électroniques, sur le terrain, en particulier dans la région de l'Asie et du Pacifique.

● *Division de la gestion des ressources humaines*

La **Division de la gestion des ressources humaines** est responsable de la politique relative aux ressources humaines, de l'administration du personnel et des états de paie, de la gestion des performances, de la planification des carrières, du classement des postes, du recrutement et des affectations, de la formation ainsi que des services médicaux et du bien-être du personnel.

Après la publication du nouveau document sur la politique et les procédures relatives aux nominations du personnel international, des directives complémentaires pour les catégories du personnel des services généraux, du personnel des services sur le terrain et du personnel professionnel recruté au niveau national seront publiées à la fin de 2011. En 2011, la Division continuera de mettre en œuvre la politique de parité du HCR. La nouvelle carte de pointage relative à l'appartenance sexuelle et à la diversité lancée en février 2010, un outil basé sur l'intranet qui a accru la transparence au sein de l'Organisation, a été mise à la disposition des membres du Comité exécutif. De nouvelles politiques sur le congé sans solde, les dispositifs souples de travail et la mobilité interorganisations ont été publiées afin d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la gestion des ressources humaines.

En 2011, la **Section d'appui à la gestion des carrières** apportera un soutien aux membres du personnel et leur donnera des conseils individuels sur le déroulement de leur carrière. Elle poursuivra ses ateliers sur la transition de carrière dans les opérations dont l'ampleur augmente ou diminue. Un programme pilote de tutorat d'une année pour les nouvelles recrues sera lancé en 2011. Un module d'apprentissage en ligne relatif à l'entretien basé sur les compétences sera préparé et lancé en 2011, dans le but d'encourager l'utilisation de l'entretien basé sur les compétences dans la procédure d'engagement du personnel recruté au niveau national.

La Section continuera de suivre de près l'application du nouveau système de gestion d'évaluation des performances. Elle

aidera les membres du personnel à comprendre les liens entre la gestion des performances, la planification du parcours professionnel, la gestion axée sur les résultats et le perfectionnement professionnel.

À compter de septembre 2010, la **Section du recrutement et des affectations** et la **Section d'appui à la gestion des carrières** collaboreront pour mettre en œuvre le nouveau document sur la politique et les procédures relatives aux nominations. Les deux sections appaireront les personnes aux postes vacants afin que ces derniers soient attribués rapidement au moyen d'un processus complet d'évaluation de l'adéquation et d'alignement des profils.

La Division de la gestion des ressources humaines s'efforce d'affecter tous les membres du personnel à des postes établis. Le HCR continue de proposer au cas par cas un programme de cessation volontaire de service à certains salariés et nomme le personnel sans affectation officielle dans des affectations temporaires où il existe un besoin opérationnel. Les collaborateurs qui répondent à des besoins temporaires de l'Organisation, dans l'attente d'une affectation officielle, sont différenciés des membres du personnel qui ne travaillent pas. Le nombre de collègues se trouvant entre deux affectations et qui travaillent sur des postes temporaires est plus élevé que le nombre de collègues qui ne travaillent pas. La Division de la gestion des ressources humaines continuera également de faciliter les détachements dans d'autres organisations du système des Nations Unies.

Une nouvelle initiative de gestion des compétences et de recrutement, le Programme de recrutement, d'induction et de déploiement de professionnels (PRIDE) est en cours de préparation. Ce programme identifiera, évaluera et recrutera de 20 à 30 jeunes professionnels possédant une expérience dans le domaine humanitaire au niveau international. Les nouvelles recrues seront déployées sur le terrain. Ce mécanisme permettra au HCR d'engager du personnel ayant les compétences requises pour répondre aux besoins de l'Organisation.

Près de 75 membres du personnel ont été recrutés fin 2009 et pendant la première moitié de 2010. Le HCR emploie actuellement 106 Jeunes experts associés (JEA) et prévoit d'engager 25 de plus en 2011, certaines des personnes en poste étant parvenues au terme de leur contrat.

En 2010, le Groupe de déploiement des Volontaires des Nations Unies (VNU) a été intégré dans la Section du recrutement et des affectations. Le Groupe des VNU fait la liaison avec le siège du Programme des VNU à Bonn, les divisions opérationnelles et les bureaux sur l'affectation de VNU dans les opérations du HCR. Il y a près d'un millier de VNU nationaux et internationaux dans l'ensemble de l'Organisation. En 2011, le Groupe continuera à gérer les déploiements tout en améliorant les relations stratégiques et programmatiques avec le siège du Programme des VNU.

La **Section de l'administration du personnel et des états de paie** rationalise les processus relatifs aux ressources humaines pour veiller à ce que les collaborateurs bénéficient de toutes les prestations auxquelles ils ont droit en vertu du Règlement du personnel des Nations Unies et que le service des états de paie fonctionne efficacement dans le respect des règles financières. En 2011, la Section élaborera des politiques visant à atteindre les objectifs suivants : améliorer les conditions de travail sur le terrain afin de contribuer à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ; fournir au personnel des informations claires par le biais de brochures simplifiées sur les prestations et les avantages sociaux ; améliorer l'utilisation du module ressources humaines de *PeopleSoft* par la formation du

personnel ; renforcer les mécanismes de contrôle des transactions liées aux ressources humaines.

En 2011, la **Section du bien-être du personnel** mettra l'accent sur les opérations de terrain présentant des risques élevés sur le plan de la sécurité. Parallèlement à des interventions de crise, l'équipe se concentrera sur la promotion des soins personnels et de l'appui des pairs, pour accroître la résilience du personnel. Un projet destiné à apprendre au personnel et aux cadres des ressources humaines à soutenir leurs collègues pendant et après les périodes de crise sera lancé à titre expérimental. La Section appuiera également l'application des normes minimales des Nations Unies relatives au VIH sur le lieu de travail, grâce à une collaboration active avec le programme « L'ONU avec nous. »

En 2011, le **Service médical** améliorera la gestion et l'enregistrement des dossiers médicaux de tout le personnel du HCR par le biais de *Medgate*, le système en ligne récemment installé. Ce système, doté des fonctions nécessaires en termes de confidentialité et de protection des données, établit le lien entre le dossier médical des membres du personnel et MSRP. *Medgate* facilite le travail du Service médical en générant les données statistiques nécessaires au suivi et à la protection de la santé et de la sécurité de tout le personnel du HCR.

Dans le cadre du processus de réforme, la Section du perfectionnement du personnel est devenue le **Centre d'apprentissage global**, transféré à Budapest. Une structure d'apprentissage unifiée a été créée ; elle a été dotée d'un Conseil de gouvernance, d'un système de gestion de l'apprentissage en ligne, de ressources accrues et de liens institutionnalisés entre la formation et la planification des carrières. En regroupant toutes les activités de formation du HCR, le Centre permet un accès élargi du personnel et des partenaires à des programmes d'un bon rapport coût-efficacité, qui renforcent les opérations sur le terrain. Le projet *Learning for Career Path*, qui sera achevé en 2011, guidera les salariés dans leurs activités d'apprentissage pour améliorer leurs résultats à leur poste actuel ou les aider à préparer une réorientation professionnelle.

● *Division des systèmes d'information et des télécommunications*

L'introduction de nouvelles applications informatiques stratégiques et l'infrastructure qui les sous-tend constituent désormais la clé de voûte des systèmes d'information du HCR. La **Division des systèmes d'information et des télécommunications** est responsable du fonctionnement et de l'appui de ces systèmes.

La Division continue d'affiner sa stratégie en matière de technologies de l'information et des communications (TIC) afin de préserver et d'accroître le retour sur investissement de ses systèmes d'information et de ses infrastructures de communications, contribuant ainsi à une meilleure prestation de services. Plusieurs initiatives stratégiques lancées à l'issue d'un audit des TIC réalisé par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) ont été mises en œuvre, notamment l'installation de fonctions de sécurité et la poursuite du renforcement de la gouvernance dans ce domaine en 2011.

Suite à la restructuration en cours de la Division, l'appui dispensé sur le terrain sera élargi grâce à une décentralisation des postes et la création d'une plateforme implantée sur le terrain. Ces réformes se poursuivront en 2011 avec de nouvelles activités de décentralisation, de délocalisation et d'externalisation.

Les récentes initiatives comprennent l'introduction du nouveau système de gestion d'évaluation des performances, une

interface automatisée avec la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, le nouveau système de gestion des dossiers médicaux (*MedGate*) et le système de gestion de la trésorerie.

Les principaux projets en cours sont l'harmonisation entre MSRP et l'application *Focus*, et l'évaluation du travail technique et de traitement essentiel en rapport avec l'introduction des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS). Ces deux activités se poursuivront en 2011. Une mise à jour du système MSRP/*PeopleSoft* exigera la participation intensive des usagers et sera liée à la mise en œuvre des normes IPSAS. En 2011, le soutien au MSRP sera externalisé dans le cadre de la restructuration globale de la Division des systèmes d'information et des télécommunications.

Le système standard d'enregistrement global des réfugiés, *proGres*, est actuellement utilisé dans 77 pays et l'Organisation soutient son emploi grâce à des partenaires gouvernementaux choisis. La version 3 de *proGres* est en cours d'installation ; elle offre de nouvelles fonctions aux opérations. En 2011, une nouvelle génération de *proGres* sera mise au point, qui répondra aux besoins les plus récents du HCR tout en tirant parti des dernières innovations technologiques.

En 2011, le HCR introduira des outils de collaboration sociale et d'autres portails, contribuant ainsi aux activités et aux opérations d'urgence de l'Organisation d'une manière globale. Le déploiement d'un système moderne de gestion du contenu de l'internet donnera aux usagers un accès facile et sûr à une information actualisée, ainsi qu'à une publication décentralisée des contenus.

Puisque la connectivité des données du HCR doit être constamment perfectionnée, la Division s'efforce d'améliorer la connectivité mondiale, en offrant des connexions fiables dans les sites éloignés. Les installations de vidéoconférence au Siège seront modernisées en 2011 et des services de vidéoconférence seront disponibles sur le terrain dans le courant de l'année. Avec l'introduction de nombreuses applications et portails sur l'Internet, le *Global Service Desk* a enregistré une nette augmentation des requêtes. Le nombre total de demandes de soutien adressées au *Global Service Desk* était près de 40 000 en 2009, contre quelque 32 000 demandes qui ont été envoyées pendant les six premiers mois de 2010. Cette tendance devrait se poursuivre avec l'introduction de nouvelles applications.

● *Division de la gestion administrative et financière*

La **Division de la gestion administrative et financière** a pour tâche l'administration des ressources financières et matérielles qui sont à la disposition du HCR. Formée du Bureau du Contrôleur, du Service du Budget-programme, de la Section des services généraux, de la Section du contrôle financier, de la Section de la trésorerie et de l'équipe du projet IPSAS, la Division garantit l'efficacité du cadre interne de contrôle et une utilisation optimale des ressources de l'Organisation, tout en entretenant et perfectionnant les systèmes financiers et comptables.

Le **Contrôleur**, qui est aussi Directeur de la Division, est chargé de gérer les ressources financières du HCR et d'apporter une aide relative à tous les aspects de la gestion financière au Haut Commissaire et à la direction de l'Organisation. Le Bureau du Contrôleur joue un rôle clé dans le processus actuel de réforme structurelle, qui vise à simplifier les procédures et les systèmes administratifs et financiers, à rationaliser les structures, à améliorer l'attention portée aux coûts et l'efficacité ainsi qu'à pleinement mettre en œuvre une budgétisation axée sur les résultats.

En 2010-2011, la Division de la gestion administrative et financière mettra l'accent sur les activités suivantes :

- combler les lacunes dans les politiques et les directives financières, en particulier celles qui sont mises en évidence par des conclusions récurrentes des audits, en préparant des documents sur les politiques et les directives requises ;
- offrir l'appui nécessaire au Siège et sur le terrain pour veiller à ce que les politiques, procédures et systèmes récemment mis en place dans le cadre de la nouvelle structure budgétaire axée sur les résultats soient pleinement et correctement appliqués ;
- poursuivre l'examen des processus et politiques de suivi et d'attestation d'audit des partenaires d'exécution, afin de formuler des solutions de rechange réalistes au vu du contexte opérationnel du HCR ;
- continuer l'adoption des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), notamment l'élaboration de politique générale, la rationalisation des processus, l'activation de systèmes, la communication et la formation, pour une application en janvier 2012 ;
- apporter un soutien post-application aux changements de systèmes et de procédures visant à se conformer aux normes IPSAS dans les domaines des stocks, des propriétés foncières, des installations et des équipements ;
- participer à d'autres initiatives du HCR, par exemple la mise au point de *Focus 2* comme outil de budgétisation axée sur les résultats, et l'élaboration et l'application de formations à la gestion financière et administrative, en étroite collaboration avec le Centre d'apprentissage global, afin d'améliorer les compétences financières au sein de l'Organisation.

Le **Service du Budget-programme** veille à ce que les ressources financières, matérielles et humaines soient alignées sur les objectifs de l'Organisation. Le Service suit de près les besoins en ressources et les priorités des opérations du HCR en conseillant sur l'utilisation la plus efficace des ressources. Il accordera une attention particulière à la mise en œuvre du deuxième budget biennal du HCR et participera à la mise en œuvre de la budgétisation et de la gestion axées sur les résultats dans le cadre d'une nouvelle structure budgétaire. Il offrira également un soutien sur les questions budgétaires se rapportant à l'application de *Focus*. Le Service participe aussi à la mise en œuvre des normes IPSAS.

La **Section de la trésorerie** se charge de la sauvegarde des ressources de trésorerie, de la gestion des liquidités, des passifs, des opérations de change et des investissements, ainsi que de la coordination des besoins de trésorerie au niveau global. Elle doit pour cela établir des projections des ressources, formuler des politiques en matière d'investissements et de liquidités, et assurer la gestion des risques financiers. La Section gère un volume de change équivalant à environ 800 millions de dollars E.-U. L'intégration pleine et entière de la gestion des mouvements de trésorerie, ainsi que d'une fonction de gestion centralisée de ces mouvements au sein du Système de gestion de la trésorerie, améliorera la gestion des liquidités de l'Organisation. La Section de la trésorerie améliore constamment sa situation de caisse globale en temps réel, sa connectivité et les filières de communication avec les banques à travers le monde ; elle participe également à la mise en œuvre des normes IPSAS.

La **Section du contrôle financier** est responsable de la préparation de l'information financière statutaire et de gestion, qui demande des fonctions de maintenance des systèmes, d'appui et de traitement des données pour les modules budget et

finances du MSRP. La Section continue de fournir ponctuellement des informations financières dignes de foi ; d'étoffer les capacités, les compétences et les connaissances du personnel financier ; et de renforcer la gestion financière des partenaires d'exécution. En tant que telle, la Section met l'accent sur l'amélioration de la gestion et des contrôles des finances sur le terrain et au Siège par le biais de missions d'appui et de formation et par l'élaboration de politiques et de processus complémentaires de gestion financière. En collaboration avec la Section de la trésorerie, elle s'efforcera de mettre en place une gestion centralisée de la trésorerie pour tous les pays d'Europe et certains pays d'Afrique et d'Asie. La Section du contrôle financier continue à jouer un rôle clé dans le projet IPSAS et dans l'appui apporté à l'introduction de la nouvelle structure budgétaire.

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 du Siège à Genève. La Section améliore et optimise sans cesse l'utilisation de la surface de bureaux au Siège. En étroite coopération avec la Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI), des améliorations supplémentaires seront apportées, conformément aux recommandations du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) relatives aux changements environnementaux et climatiques. D'autres mesures sont prises pour renforcer la sécurité physique, tandis que le regroupement des sites de stockage permettra une meilleure gestion intégrée et informatisée du matériel informatique et des stocks des publications du HCR.

Le **Groupe de coordination des audits** de la Division centralise toutes les questions liées aux audits au sein du HCR, en collaboration avec les auditeurs internes et externes, ainsi qu'avec le Bureau de l'Inspecteur général, si nécessaire. Le Groupe coordonne les mesures prises pour répondre aux rapports d'audit, poursuit les actions nécessitant un suivi et met en lumière les sujets d'inquiétude ou les risques potentiels pour l'Organisation. Le Coordinateur des audits assure les fonctions de secrétaire du Comité de surveillance au sein du HCR et dispense des conseils spécialisés dans les domaines liés aux audits.

Le **Bureau des services de contrôle interne (BSCI)** des Nations Unies assure des services d'audit interne auprès du HCR. Le BSCI a son siège à New York, ainsi que des bureaux à Genève et à Nairobi. Des auditeurs résidents sont détachés auprès des grandes opérations du HCR. Le BSCI mène les 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 et le respect des règles et règlements.

Le plan d'audit annuel du BSCI est fondé sur une évaluation des risques encourus dans les opérations du HCR. Compte tenu du caractère permanent du processus d'évaluation des risques, le BSCI intègre les environnements internes et externes du HCR, ainsi que les initiatives en matière de gestion du changement et des structures en cours, dans la planification des audits à réaliser en 2011 et au-delà. Ces activités seront complétées par l'élaboration d'outils analytiques et de procédures d'assurance qualité destinés à améliorer la formulation de recommandations ciblées pour atténuer et réduire les risques identifiés au cours des audits.

Le **Comité des commissaires aux comptes** de l'ONU, qui est l'auditeur externe du HCR, réalise un audit financier annuel des comptes de l'Organisation, conformément aux normes d'audit

internationales, et émet une opinion sur ses états financiers. Par ailleurs, les auditeurs effectuent chaque année des contrôles de gestion dans divers domaines. À compter du 1^{er} juillet 2010, l'Assemblée générale a nommé la Cour des Comptes du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord comme membre du Comité des commissaires aux comptes.

Haut Commissaire assistant (Opérations)

Le **Haut Commissaire assistant pour les opérations** supervise cinq Bureaux régionaux responsables des opérations sur le terrain en Afrique, dans les Amériques, en Asie et dans le Pacifique, en Europe, ainsi qu'au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, en assurant une mise en œuvre cohérente et rationnelle des politiques de l'Organisation dans les différentes régions. Le Haut Commissaire assistant supervise en outre le fonctionnement de la Division de l'appui et de la gestion des programmes et de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement, pour veiller à ce qu'elles apportent un appui rapide et efficace aux opérations sur le terrain. En 2011, le Haut Commissaire assistant portera une attention particulière à la consolidation de la programmation, de l'allocation des ressources et des outils de gestion axée sur les résultats pour stimuler les interventions de protection et d'assistance au bénéfice de toutes les personnes relevant de la compétence du HCR. Conformément à la vision stratégique du Haut Commissaire pour les prochaines années, des efforts concertés seront entrepris pour renforcer les capacités institutionnelles propres à soutenir la réponse d'urgence du HCR aux crises complexes touchant des réfugiés, des déplacés internes et des communautés. Une attention particulière sera accordée au renforcement des mécanismes d'intervention pour qu'ils soient proportionnels à l'ampleur et à la nature des déplacements observés lors de crises récentes. En outre, des activités viseront à créer un soutien institutionnel approprié pour aider le Haut Commissariat à faire face au rétrécissement de l'espace humanitaire et à relever les défis et les risques du travail dans des environnements dangereux. Un autre objectif majeur est de resserrer les partenariats avec les institutions de développement pour trouver des moyens plus prévisibles et durables d'aborder les questions liées à la transition.

• Division de l'appui et de la gestion des programmes

La **Division de l'appui et de la gestion des programmes** facilitera des améliorations dans la qualité des programmes afin d'optimiser l'impact sur les personnes relevant de la compétence du HCR et de s'assurer que les effets produits sont conformes aux priorités globales de l'Organisation. À cette fin, la Division entend :

- guider l'évaluation, la conception et la mise en œuvre des programmes afin de garantir le respect des normes globales et l'intégrité technique, dans une optique de résultats ;
- diriger le processus d'établissement des priorités stratégiques globales du HCR ;
- contribuer à l'élaboration de la politique générale, fixer des normes globales pour les opérations ;
- développer, maintenir et mettre à jour le logiciel de gestion du HCR axée sur les résultats, *Focus*, ainsi que les méthodologies et les outils correspondants ;
- contribuer au processus d'allocation des ressources dirigé par le Siège en jouant un rôle consultatif ;

- aider les opérations à rassembler des données et assurer leur analyse ainsi que leur diffusion systématique de ces données afin de contribuer à la planification stratégique et à la gestion des programmes ;
- renforcer les partenariats stratégiques et aider les opérations à gérer les partenariats et à planifier leurs activités avec d'autres intervenants.

La **Section d'analyse et de soutien aux programmes** supervisera le système de gestion des programmes axée sur les résultats, qui permet à l'Organisation de classer ses interventions par ordre de priorité et de faire un usage optimal des ressources mises à sa disposition. La Section garantira une cohérence et une conformité d'ensemble avec la politique générale, les priorités, normes et instructions de l'Organisation ; elle analysera les opérations (y compris les activités exécutées par des partenaires) afin de dégager les tendances, de cibler et de hiérarchiser les interventions entre les différentes régions et de formuler des conseils ainsi que des recommandations à l'intention du Haut Commissaire assistant pour les opérations. Elle administrera les aspects programmatiques des partenariats globaux et aidera les opérations à gérer leurs partenariats et à planifier leurs activités avec d'autres intervenants.

L'équipe chargée du projet *Focus* continuera de gérer et de développer ce logiciel afin d'optimiser l'utilisation en tant que principal outil de gestion des programmes du HCR. En étroite collaboration avec d'autres entités du Siège, l'équipe assurera la compatibilité de *Focus* avec les autres logiciels et outils importants de l'Organisation. Elle guidera en outre les efforts visant à donner au personnel de terrain les moyens d'exploiter au mieux le potentiel et les avantages de *Focus*.

La **Section de la coordination des informations et de l'appui au terrain** soutient les systèmes de gestion des données opérationnelles nécessaires à la planification, à la gestion et à la mise en œuvre des activités de protection et d'assistance, ainsi que des solutions. Ceci inclut les données relatives aux personnes et aux populations relevant de la compétence du HCR, les normes et indicateurs, les informations spatiales et géographiques, la gestion des cas et les pratiques en matière de coordination des camps et de gestion des camps.

La **Section de la transition et des solutions opérationnelles** offre aux opérations sur le terrain et aux Bureaux régionaux un appui dans les domaines suivants : réintégration et intégration sur place, moyens d'existence, environnement, hébergement, planification des sites et module des abris d'urgence. La Section gère les partenariats avec les acteurs du développement et s'efforce de relier les interventions de secours et d'aide humanitaire du HCR avec les programmes de développement à long terme. Elle encourage les liens entre les secours et le développement dans les situations de transition, notamment au sein du Groupe de travail du module de relèvement accéléré, du Groupe de travail sur la transition du CEAH/GNUD, du Bureau d'appui à la consolidation de la paix et d'autres réseaux de partenaires.

La **Section de la santé publique et du VIH** dispense un appui technique aux opérations dans les pays et s'attache, en étroite collaboration avec des organes internationaux, à élaborer des politiques et des programmes rationnels et efficaces de protection et de santé publique. Pour garantir la bonne exécution des programmes de santé publique, la section assure des services dans les domaines suivants : services essentiels en matière de santé publique, VIH et sida, lutte contre le paludisme, nutrition et sécurité alimentaire, santé génésique et infantile, assistance

aux victimes de violences sexuelles et sexistes, santé mentale, eau, assainissement et promotion de l'hygiène, préparation et réponse aux épidémies ou aux pandémies.

◉ *Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement*

Avec la création de la **Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement** en 2009, le HCR souhaitait renforcer sa structure traditionnelle de réponse aux situations d'urgence, en tirant parti des liens stratégiques importants entre les trois sections de la Division : la Section de préparation et de réponse aux situations d'urgence, la Section de la sûreté sur le terrain et le Service de la gestion de l'approvisionnement. La Division a été créée en vue de renforcer la capacité de l'Organisation dans les situations d'urgence ainsi que pour aider les opérations du HCR sur le terrain dans les domaines de la sécurité et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement en répondant efficacement, ponctuellement et de manière prévisible aux besoins opérationnels de l'Organisation. Elle s'efforce d'assurer une prestation optimale de l'assistance aux personnes relevant de la compétence du HCR, grâce à une préparation et une gestion adéquates de la sécurité.

La Division est chargée de garantir la capacité du HCR de déployer du personnel et de commencer la distribution de biens de secours dans n'importe quel site du monde dans les 72 heures suivant le déclenchement d'une situation d'urgence. Elle assure ainsi des prestations d'assistance et de protection de manière ponctuelle. Dans le contexte humanitaire en évolution d'aujourd'hui, cela suppose de renforcer et d'améliorer constamment la capacité du HCR de relever ses nouveaux défis opérationnels, notamment d'apporter une assistance dans des environnements complexes et à la sécurité précaire et de travailler dans un espace humanitaire et de protection qui diminue.

La **Section de préparation et de réponse aux situations d'urgence** se charge de maintenir des normes élevées de conseils techniques sur la réponse aux situations d'urgence, et elle est responsable de l'appui au terrain par le biais des bureaux ou au niveau national, le cas échéant. Le principal rôle de la Section est de coordonner et de mobiliser la réponse du HCR aux situations d'urgence, sollicitant toutes les parties de l'Organisation et les partenaires pour satisfaire les besoins opérationnels dans les délais impartis.

La Section de préparation et de réponse aux situations d'urgence a assuré une réponse efficace et ponctuelle du HCR aux situations d'urgence les plus récentes, et elle a aussi accompli des progrès notables pour intégrer la protection dans toutes les activités de préparation et de réponse aux situations d'urgence, tout en augmentant le nombre de cadres et de collaborateurs chevronnés figurant dans son fichier de personnel d'urgence. En 2011, la Section continuera d'améliorer ses capacités et sa méthodologie de recherche, d'évaluation, d'analyse, d'élaboration de politiques et de contrôle à l'appui de la gestion des urgences, afin d'aborder l'accumulation des connaissances et la mobilisation d'expertises de première ligne dans une optique fondée sur les enseignements retirés de l'expérience.

La **Section de la sûreté sur le terrain** conseille et soutient les opérations en matière de sécurité du personnel, des opérations et des personnes relevant de la compétence du HCR, en analysant le contexte opérationnel, en aidant à gérer les risques, en surveillant et rendant possible le respect des

politiques de sécurité des Nations Unies. La Section a redoublé d'efforts pour recruter des conseillers en matière de sécurité dotés de capacités d'analyse, de gestion des risques, de transmission d'informations et de formation. La Section prépare des outils et des mécanismes pour améliorer la collecte, l'analyse et la diffusion d'informations liées à la sécurité. Elle accroît aussi ses activités de formation à la sécurité, y compris une formation adaptée pour le personnel dans des opérations à haut risque ; le recrutement de davantage de cadres supérieurs dans le programme d'apprentissage à la gestion de la sécurité, qui est maintenant appliqué au niveau régional ; et l'organisation d'une formation spécialisée pour les conseillers en matière de sécurité sur le terrain.

En 2011, la Section de la sûreté sur le terrain s'attachera à renforcer son rôle de surveillance en menant régulièrement des examens des opérations à haut risque par le biais du Comité directeur du HCR sur les questions de sécurité ; en participant à l'examen annuel des programmes pour veiller à ce que la sécurité soit incluse dans la planification opérationnelle du HCR dans une perspective de gestion des risques ainsi que budgétaire ; et en veillant à la conformité de tous les bureaux et des procédures d'opération aux normes minimales de sécurité opérationnelles des Nations Unies (MOSS). En coopération avec la Division de la protection internationale, la Section élabore également un guide pratique pour identifier et répondre à des problèmes de sécurité récurrents rencontrés par les réfugiés et les déplacés internes, sur la base des meilleures pratiques issues de réponses à plus de 70 types de situations d'insécurité touchant les personnes relevant de la compétence du HCR.

Le **Service de la gestion de l'approvisionnement** veille à ce que des produits et services de qualité soient fournis de manière efficace et fiable, et avec le meilleur rapport coût-efficacité aux personnes relevant de la compétence du HCR et aux opérations du HCR sur le terrain dans les situations d'urgence, ainsi que dans les crises humanitaires prolongées. Au sein du Service, la Section de l'appui aux opérations d'approvisionnement est responsable de la livraison des articles de secours, de la gestion des stocks globaux, de la coordination logistique et du soutien sur le terrain ; la section de l'appui à l'infrastructure d'approvisionnement s'occupe de la prévision et de la planification, de la recherche de marchés, de la gestion des relations avec les fournisseurs et des accords cadres, du contrôle de la qualité des produits et de la gestion des biens et du parc de transport ; et la Section de l'appui aux entreprises et de surveillance englobe la préparation des processus d'entreprises, la gestion des systèmes et des outils, la définition des politiques et le renforcement des capacités, le suivi et l'encadrement, et les stratégies des communications.

La création de nouveaux postes en matière d'approvisionnement sur le terrain, la mise au point d'un outil de suivi de l'approvisionnement et la mise en œuvre d'un outil de planification de la distribution et de suivi des livraisons axé sur les besoins se poursuivront en 2011. Le Service collaborera avec les opérations sur le terrain pour appliquer le système de gestion des stocks globaux, qui renforcera la capacité du HCR de prévoir les besoins, la livraison des articles de secours, le suivi des lacunes et l'achat de biens et services par le biais d'accords à long terme avec des fournisseurs. Le Service consolidera la gestion de ses entrepôts, de son parc de transport et de ses actifs. Avec la mise en œuvre des normes IPSAS en 2011, le HCR consolidera sa capacité de mener à bien le suivi, la livraison et la distribution des biens de secours.

| Haut Commissaire assistant (protection) |

Le **Haut Commissaire assistant chargé de la protection** supervise 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 réalisation des opérations sur le terrain de manière cohérente et constante. Le Haut Commissaire assistant supervise aussi les activités de la Division de la protection internationale. Il incombe au Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation et aux bureaux régionaux de porter les questions de protection à l'attention du Haut Commissaire assistant pour qu'il leur trouve une solution ou prenne une décision adéquate. Le Haut Commissaire assistant siège aussi dans de nombreux conseils de gestion notamment le Comité de surveillance, et le Conseil de gouvernance de l'apprentissage, et il coopère étroitement avec le Haut Commissaire assistant chargé des opérations afin de donner des orientations stratégiques aux opérations par le biais de consultations présidées conjointement.

En 2011, le HCR commémorera plusieurs dates importantes, notamment le 60^e anniversaire de la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et le 50^e anniversaire de la Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatridie. Il incombe au Haut Commissaire assistant chargé de la protection de superviser la préparation de ces commémorations du point de vue de la protection, en particulier les activités visant à renforcer les principes fondamentaux et les valeurs qui sont au cœur de la protection des réfugiés et d'autres personnes forcées à se déplacer; de faire progresser ou de résoudre les questions d'apatridie; et d'ajouter une nouvelle dynamique de protection aux questions qui ne sont pas convenablement couvertes par le cadre existant. Des activités en vue d'assurer une participation plus directe des réfugiés à la formulation de politiques seront aussi poursuivies pendant les commémorations sous la direction du Haut Commissaire assistant.

Le Haut Commissaire assistant encadrera la mise en œuvre de la politique du HCR relative aux réfugiés urbains et continuera en outre à superviser des initiatives destinées à appliquer le Plan d'action en dix points du HCR dans les mouvements migratoires mixtes et à trouver des solutions aux situations de réfugiés prolongées. La supervision de la mise en œuvre du Cadre de suivi des responsabilités pour l'intégration des critères d'âge, de sexe et de diversité demeurera du ressort du Haut Commissaire assistant et, en 2011, elle comprendra des activités concrètes de suivi par le recueil et la diffusion des meilleures pratiques.

Le Haut Commissaire assistant mettra l'accent sur un examen de toutes les fonctions de protection spécifiquement touchées par l'augmentation de la criminalité internationale et du terrorisme. Dans cette perspective, il analysera où et comment le HCR se charge de la détermination du statut de réfugié, comment la prise de décision sur l'exclusion est gérée et de quelle manière la réinstallation est envisagée. De nouveaux partenariats seront noués et l'approche du HCR vers des politiques d'information sur la protection subira elle-aussi des changements.

Le Bureau du Haut Commissaire assistant chargé de la protection dirigera les activités renforcées du HCR en vue de consolider ses capacités de protection. Ainsi, il s'attachera à améliorer la formation et encourager l'expertise, garantir la disponibilité de personnel de protection et de gestion formé et compétent dans l'Organisation, une souplesse accrue et des partenariats stratégiques.

• Division de la protection internationale

La **Division de la protection internationale** élabore une politique de protection globale, contribue à l'établissement de normes et au développement progressif du droit international et de normes dans le domaine du déplacement forcé, prodigue 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 de ses opérations. Elle dirige l'approche de l'intégration des critères d'âge, de sexe et de diversité, apporte un soutien aux opérations sur le terrain et aux autres entités du Siège concernant la politique générale et des questions juridiques liées au déplacement forcé, que ce soit dans une perspective de protection comme de solutions durables, y compris dans le domaine de la détermination du statut de réfugié, l'asile et la migration, l'apatridie, l'éducation et le développement/la mobilisation communautaire. Elle dirige et coordonne les activités de réinstallation, aide à élaborer des approches globales en vue de trouver des solutions durables, mène et soutient le module global de protection et coordonne les activités de liaison dans le domaine des droits de l'homme. La Division se compose de trois « piliers », chacun étant investi d'une responsabilité fonctionnelle et géographique.

En 2011, le **Bureau du Directeur** continuera de diriger la Division en ce qui concerne la formulation juridique et celle des politiques, ainsi que les interventions de soutien opérationnel. Le Bureau du Directeur supervisera également un service des commémorations qui sera chargé de la coordination globale des activités célébrant le 60^e anniversaire de la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et le 50^e anniversaire de la Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatridie.

| Pilier I |

Dans le cadre de la commémoration des anniversaires, le HCR s'emploiera à élaborer une nouvelle dynamique de protection, étayée par des valeurs et des principes fondamentaux, qui conduira à des moyens plus souples et plus réactifs d'aborder les questions de protection qui ne sont pas convenablement couvertes par le cadre existant. Le HCR organisera deux tables rondes d'experts sur les approches globales, le partage de la charge et les lacunes de protection, et achèvera la mise au point d'une boîte d'outils sur des approches complètes. La Division de la protection internationale organisera aussi une table ronde sur la protection des réfugiés en mer.

En 2011, le **Groupe de la politique générale sur le droit et la protection** s'occupera de l'application du droit international et des normes sur le déplacement forcé en conseillant les gouvernements, les organisations internationales et la communauté juridique sur les questions et les politiques en matière de protection. En janvier 2011, le Groupe organisera une table ronde sur les alternatives à la détention. La table ronde sera suivie d'une réunion d'experts sur le premier projet des directives révisées relatives à la détention.

En 2011, le **Groupe des droits de l'homme** contribuera au développement du droit international relatif aux droits de l'homme et au renforcement du cadre juridique sur l'asile en instaurant des partenariats avec des organes concernés. Il continuera de porter des questions relatives aux personnes relevant de la compétence du HCR à l'attention du Conseil des droits de l'homme, des organes chargés de superviser l'application des traités relatifs aux droits de l'homme et des mandats

thématiques ou par pays relevant des procédures spéciales. Le Groupe coopérera étroitement avec le Haut Commissariat aux droits de l'homme afin de renforcer les approches axées sur les droits de l'homme par des activités conjointes de plaidoyer et de formation et des interventions communes.

En 2011, le **Groupe de la détermination du statut de réfugié (DSR)** mettra à jour les normes de procédure relatives à la DSR, et d'autres directives s'y rapportant, y compris des conseils sur l'évaluation de la crédibilité ; il développera l'interprétation des critères d'inclusion et des critères d'exclusion, et la doctrine d'exclusion au regard des réalités contemporaines. Il affinera la doctrine sur la norme et la charge de la preuve (y compris des améliorations sur les conseils relatifs au « bénéfice du doute »), il amendera les directives du HCR sur la confidentialité, et il précisera et modifiera d'autres directives liées. Le Groupe tiendra une réunion pour les superviseurs de toutes les principales opérations de DSR du HCR et des responsables régionaux de la DSR afin d'examiner les problèmes et les défis se rapportant aux activités de détermination du statut de réfugié relevant du mandat du HCR, y compris le transfert de la DSR aux États. La réunion sera étroitement liée à l'examen plus large et à la réforme de la DSR relevant du mandat.

Le **Groupe de la protection et de la sécurité nationale**, créé en 2010, prendra la tête des activités de la Division de la protection internationale pour veiller à ce que les mesures destinées à lutter contre le terrorisme et d'autres menaces à la sécurité nationale et internationale et à combattre la criminalité et d'autres graves menaces pour l'ordre public respectent les obligations juridiques internationales à l'égard des personnes relevant de la compétence du HCR. Cela inclut l'application rigoureuse des clauses d'exclusion de la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et de la Convention de 1954 relative au statut des apatrides, aussi bien par les États que par le HCR.

En 2011, le **Groupe de l'asile et des migrations** commencera à appliquer un projet de suivi de deux ans du Plan d'action en dix points sur la protection des réfugiés et les mouvements migratoires mixtes, qui comprendra la création d'un réseau de points focaux du HCR, l'élaboration d'un dossier de formation et d'un outil d'échange d'informations, et l'établissement d'une équipe d'intervention interorganisations. Le Groupe continuera de travailler avec l'OIM sur les questions relatives à la traite des êtres humains.

En 2011, le **Groupe de l'apatridie** organisera une réunion régionale en Afrique dans le contexte des commémorations, et une réunion d'experts sur les mesures de protection contre l'apatridie à la naissance. Le Groupe préparera des directives sur la définition de l'apatridie et de l'apatridie *de facto*, sur les procédures de détermination et le statut qui doit être accordé par le droit national, ainsi que sur les mesures de protection contre l'apatridie chez l'enfant.

En 2011, le **Groupe de l'information sur la protection** publiera des directives d'éligibilité sur l'évaluation des besoins de protection des demandeurs d'asile de plusieurs pays. Le Groupe mettra à jour la structure et le contenu de *Refworld*, pour en faciliter l'utilisation, et il envisage d'accueillir une réunion d'experts concernant l'évaluation de la valeur probante des informations sur le pays d'origine.

| Pilier II |

Le **Groupe des services communautaires** conseille et aide les opérations sur le terrain à définir des stratégies pour veiller à ce que toutes les personnes relevant de la compétence du HCR

participent à chaque aspect du cycle d'opérations du HCR. En 2011, le Groupe publiera un guide concernant le travail sur la diversité chez les populations relevant de la compétence de l'Organisation. Ce guide mettra en exergue les principales considérations dont il faut tenir compte lors de la définition de stratégies pour les personnes ayant des besoins spécifiques, comme les minorités autochtones, ethniques et sexuelles, les personnes âgées et les handicapés. Afin d'améliorer la qualité de la protection des handicapés relevant de la compétence du HCR, une table ronde d'experts est prévue pour le premier trimestre de l'année. Elle sera suivie de la publication d'un document de stratégie et d'un guide pratique sur le terrain. Une plateforme en ligne permettra au personnel de partager les meilleures pratiques.

En 2011, le **Groupe de la protection de l'enfant** continuera d'intégrer la protection de l'enfant dans l'ensemble des opérations du HCR et de fournir des orientations appropriées sur les actions ciblées pour les enfants à risque. Les capacités du HCR et de ses partenaires en matière de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant seront renforcées moyennant la mise au point d'un cours d'apprentissage en ligne, des ateliers et la fourniture d'une assistance technique aux opérations sur le terrain grâce au déploiement de personnel. Le Groupe consultera des collaborateurs et des partenaires sur la préparation d'une stratégie pluriannuelle de protection de l'enfant. Pour consolider sa fonction de renforcement des capacités, le Groupe de la protection de l'enfant et des services communautaires réalisera une formation annuelle initiale du personnel déployé. Des séminaires en ligne seront utilisés pour le transfert de connaissances sur les questions majeures en matière de protection de l'enfant. En 2011, le Groupe documentera les bonnes pratiques et préparera des directives en rapport avec l'enregistrement à la naissance des enfants relevant de la compétence du HCR.

Le **Groupe de la parité** continuera de promouvoir l'égalité des sexes ainsi que la prévention de la violence sexuelle et sexiste et des réponses à ces actes par la compréhension, l'appréciation et le compte-rendu de l'expérience des femmes réfugiées, rapatriées, apatrides et déplacées internes. Cette collecte et ce partage systématique de l'information et des pratiques sur le terrain aideront les opérations à élaborer des actions efficaces qui répondront aux besoins spécifiques des femmes. En 2011, la stratégie en matière de violence sexuelle et sexiste sera appliquée, soutenue par un outil d'apprentissage en ligne, un renforcement ciblé des capacités et l'expansion du système de gestion de l'information sur la violence sexuelle et sexiste, ce qui permettra un signalement et un suivi plus rigoureux des incidents. De plus, des consultations locales et régionales avec des femmes relevant de la compétence du HCR seront organisées dans le cadre de la commémoration des anniversaires.

En 2011, le **Groupe de l'éducation** appliquera la Stratégie de l'éducation pour 2010-2012. La vision à long terme est de garantir le droit à l'éducation pour toutes les personnes relevant de la compétence du HCR. Le Haut Commissariat continuera de mettre l'accent sur douze pays prioritaires qui ont été sélectionnés pour bénéficier d'un soutien et d'un examen des progrès. En 2011, ces pays sont les suivants : Algérie, Bangladesh, Éthiopie, Jordanie, Kenya, Malaisie, Mauritanie, Ouganda, Soudan (oriental), Tchad (oriental), Turquie et Yémen. La constitution de capacités sera renforcée par des missions sur le terrain et des séances de formation ainsi que l'aide à l'évaluation et l'élaboration de stratégies éducatives. Un programme de formation en ligne sur les environnements d'apprentissage sûrs a été mis au point et sera diffusé au personnel et aux partenaires.

Le **Groupe d'appui à la protection** renforce les capacités de protection par la prestation de réponses sur mesure de dotation de personnel de protection, la mise au point d'outils opérationnels pour une protection plus efficace et par des missions de supervision et de soutien. En 2011, le Groupe continuera de soutenir les opérations en élargissant la capacité du personnel affilié du HCR. Il étudiera la possibilité d'établir des dispositifs de partenariat en vue de répondre aux besoins en personnel de protection et il renforcera la contribution de la Division de la protection internationale aux opérations dans les pays par des missions d'appui, en aidant les bureaux sur le terrain à appliquer les recommandations de la Division de la protection internationale et du Bureau de l'Inspecteur général.

En 2011, le **Groupe du module global de protection et des déplacés internes** aidera certaines opérations sur le terrain grâce à des missions et des déploiements d'experts en matière de handicap, de personnes âgées, ainsi que de logement et de propriétés terriennes et foncières. Il publiera un guide opérationnel sur le retour des déplacés internes et s'attachera à rendre opérationnelle la Communauté de pratique des déplacés internes du HCR. Le Groupe soutiendra l'élaboration d'un guide opérationnel sur le rôle du HCR en cas de catastrophe naturelle. Dans le cadre de sa participation interorganisations, le Groupe publiera également une stratégie de plaidoyer pour épauler le HCR qui dirige le module global de protection, ainsi qu'une stratégie de communication sur les interactions entre le module et le terrain. Le module global de protection produira une liste de contrôle pour intégrer la protection dans d'autres modules et complètera la méthodologie relative à l'intégration de la protection qui sera utilisée par les modules de protection sur le terrain. Le *Manuel pour la protection des déplacés internes*, qui a été publié en 2010, sera traduit en russe. Le module publiera également un guide opérationnel sur la protection et l'assistance des personnes handicapées et sur le travail avec les personnes âgées.

| Pilier III |

En 2011, le **Service de la réinstallation** continuera d'utiliser la réinstallation comme solution durable en faveur des personnes pour qui aucune autre solution durable n'est possible. Une réunion du groupe de travail sur la réinstallation sera organisée en janvier avec la participation d'États et d'ONG, et en juillet, le Service de la réinstallation participera aux Consultations tripartites annuelles sur la réinstallation. Des réunions régionales de planification stratégique de la réinstallation ont été prévues à Beyrouth, Nairobi et Bangkok. Le Service continuera d'appliquer le Programme d'apprentissage en matière de réinstallation, et mettra l'accent sur le Moyen-Orient et l'Asie centrale. La révision du Manuel sur la réinstallation sera achevée. Le Service s'attachera particulièrement à trouver des solutions aux situations de réfugiés prolongées, et à utiliser des approches novatrices en faveur de la réinstallation dans plusieurs de ces situations. Le Service emploiera également l'Outil d'identification des risques plus élevés pour affiner les techniques d'identification dans les environnements urbains.

Le **Groupe de l'appui aux solutions globales** organisera deux tables rondes sur l'élaboration de solutions globales là où la réinstallation a été appliquée de manière stratégique, pour en tirer des indicateurs de résultats et de bonnes pratiques dans les solutions durables, en donnant la priorité aux situations de réfugiés prolongés et à celles des réfugiés urbains. Il préparera des notes d'orientation sur les approches stratégiques pour plaider en faveur des droits à l'intégration, sur la base de la Convention de 1951 et des instruments pertinents relatifs aux droits de l'homme.

BUDGET DU HCR AU SIÈGE (DOLLARS E.-U.)

Divisions/Départements	BUDGET 2010 RÉVISÉ	2011
DIRECTION EXÉCUTIVE ET GESTION		
Bureau exécutif	3 756 316	4 022 651
Bureau du HCR à New York	3 191 864	3 087 659
Bureau de l'Inspecteur général	3 662 051	3 988 052
Section des affaires juridiques	1 255 157	1 327 839
Bureau de l'Ombudsman	432 766	455 677
Bureau de la déontologie	425 249	758 160
Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation	1 150 983	1 421 433
Service de la gestion et du développement de l'Organisation	6 247 947	939 311
Sous-total	20 122 333	16 000 782
DIVISION DES RELATIONS EXTÉRIEURES		
Bureau du Directeur	1 148 356	1 127 736
Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources	4 302 557	4 584 661
Service des communications et de l'information publique	4 935 197	5 080 579
Service de la collecte de fonds du secteur privé	2 696 056	2 883 816
Secrétariat et service interorganisations	2 509 792	2 917 479
Section des archives et des dossiers	1 699 026	1 834 918
Sous-total	17 290 984	18 429 189
DIVISION DE LA PROTECTION INTERNATIONALE		
Bureau du Directeur	2 748 032	826 935
Sections spécialisées	8 038 978	10 245 629
Sous-total	10 787 010	11 072 564
DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS		
Division de la gestion et de l'appui aux programmes		
Bureau du Directeur	1 904 741	1 918 259
Sections spécialisées	2 734 913	7 895 073
Sous-total	4 639 654	9 813 332
Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement		
Bureau du Directeur	1 110 235	1 124 067
Service de la gestion de l'approvisionnement	780 082	755 697
Sous-total	1 890 317	1 879 764
Bureaux régionaux		
Bureau pour l'Afrique	8 904 564	9 398 550
Bureau pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord	3 985 070	4 481 538
Bureau pour l'Asie et Pacifique	4 171 557	4 458 379
Bureau pour l'Europe ¹	5 608 788	5 461 076
Bureau pour les Amériques	1 401 854	1 659 350
Sous-total	24 071 833	25 458 893
DIVISION DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS		
Bureau du Directeur et des coûts fixes des TIC	3 230 624	4 559 264
Service des infrastructures et des télécommunications	8 804 377	9 280 598
Service des solutions d'entreprise	8 208 521	8 489 333
Sous-total	20 243 522	22 329 195
DIVISION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES		
Bureau du Directeur	1 908 375	2 051 695
Sections spécialisées	7 798 794	8 314 264
Service médical et urgences médicales	2 008 604	2 106 338
Sous-total	11 715 773	12 472 297
DIVISION DE LA GESTION ADMINISTRATIVE ET DES FINANCES		
Bureau du Contrôleur et Directeur	2 572 485	2 451 913
Service des ressources financières	4 194 059	4 385 305
Audit	4 117 343	4 803 676
Division des finances de l'ONU (y compris la sécurité et la sûreté au Siège)	2 615 812	3 245 813
Coûts de fonctionnement du Siège	11 999 306	13 671 814
Sous-total	25 499 005	28 558 521

<i>Divisions/Départements</i>	BUDGET 2010 RÉVISÉ	2011
CENTRE DES SERVICES GLOBAUX (BUDAPEST)		
Groupe de gestion	965 701	916 930
DPSM - Information sur le terrain et appui à la coordination	126 662	131 215
DFAM -Section des finances et du contrôle (y compris budgets IPSAS)	5 226 674	5 109 505
DESS - Service de la gestion de l'approvisionnement	4 215 246	4 278 384
Division de la gestion des ressources humaines	4 412 516	4 534 226
Division des systèmes d'information et des télécommunications	1 824 258	1 881 120
Centre d'apprentissage global	4 733 655	4 808 363
Sous-total	21 504 712	21 659 743
CONSEIL DU PERSONNEL	430 937	446 030
Total ²	158 196 080	168 120 310

¹ Inclut le Bureau du Directeur à Bruxelles.

² Inclut les allocations du Budget ordinaire des Nations Unies: 39,6 millions de dollars E.-U. pour 2010 et 41,4 millions de dollars E.-U. pour 2011.

BUDGET DU HCR POUR LES PROGRAMMES GLOBAUX (DOLLARS E.-U.)

Activités	BUDGET 2010 RÉVISÉ	2011
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		
Grippe aviaire et grippe humaine	573 938	0
Solutions durables	151 720	411 720
Projets liés à l'éducation	7 585 509	5 789 800
Environnement	447 076	447 076
Projets liés à une situation d'urgence	2 713 888	2 732 988
Modules globaux (projets pour les déplacés internes)	1 432 660	1 381 880
Projets liés à la santé (VIH et sida, anémie, eau et assainissement)	3 251 878	3 360 956
Promotion du droit des réfugiés et du plaidoyer	266 521	266 521
Protection et rapatriement librement consenti	3 156 770	3 276 237
Information publique et projets médiatiques	27 996 449	25 825 064
Femmes, enfants et adolescents réfugiés	961 371	392 000
Enregistrement	373 000	3 056 781
Recherche, évaluation et documentation	316 464	316 464
Projets de réinstallation	5 372 600	4 442 580
Projets liés à la formation	407 000	1 195 100
Divers	1 559 424	506 047
Sous-total	56 566 268	53 401 214
ACTIVITÉS D'APPUI AU PROGRAMME		
Division des Relations extérieures		
Collecte de fonds du secteur privé - Fonds d'investissement et activités	2 258 058	3 958 019
Division de la Protection internationale		
Appui au terrain pour la réinstallation	29 400	0
Modules globaux (projets pour les déplacés internes - appui au terrain)	150 000	0
Division des systèmes d'information et de télécommunications	13 435 900	14 412 886
Division de la gestion et de l'appui aux programmes		
Appui technique au terrain	3 770 617	4 123 316
Modules globaux (projets pour les déplacés internes - appui au terrain)	317 340	217 343
Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement		
Section de la préparation et de la réponse aux situations d'urgence	4 059 089	4 868 053
Section de la sûreté sur le terrain et de la sécurité - appui au terrain	7 981 006	8 218 949
Gestion de l'approvisionnement - renforcement et appui au le terrain	5 175 435	4 514 629
Division de la gestion des ressources humaines		
Formation du personnel du HCR	8 693 536	8 909 552
Coûts spéciaux relatifs au personnel et séparation volontaire	18 000 000	18 000 000
Sous-total	63 870 381	67 222 747
Total	120 436 749	120 623 961