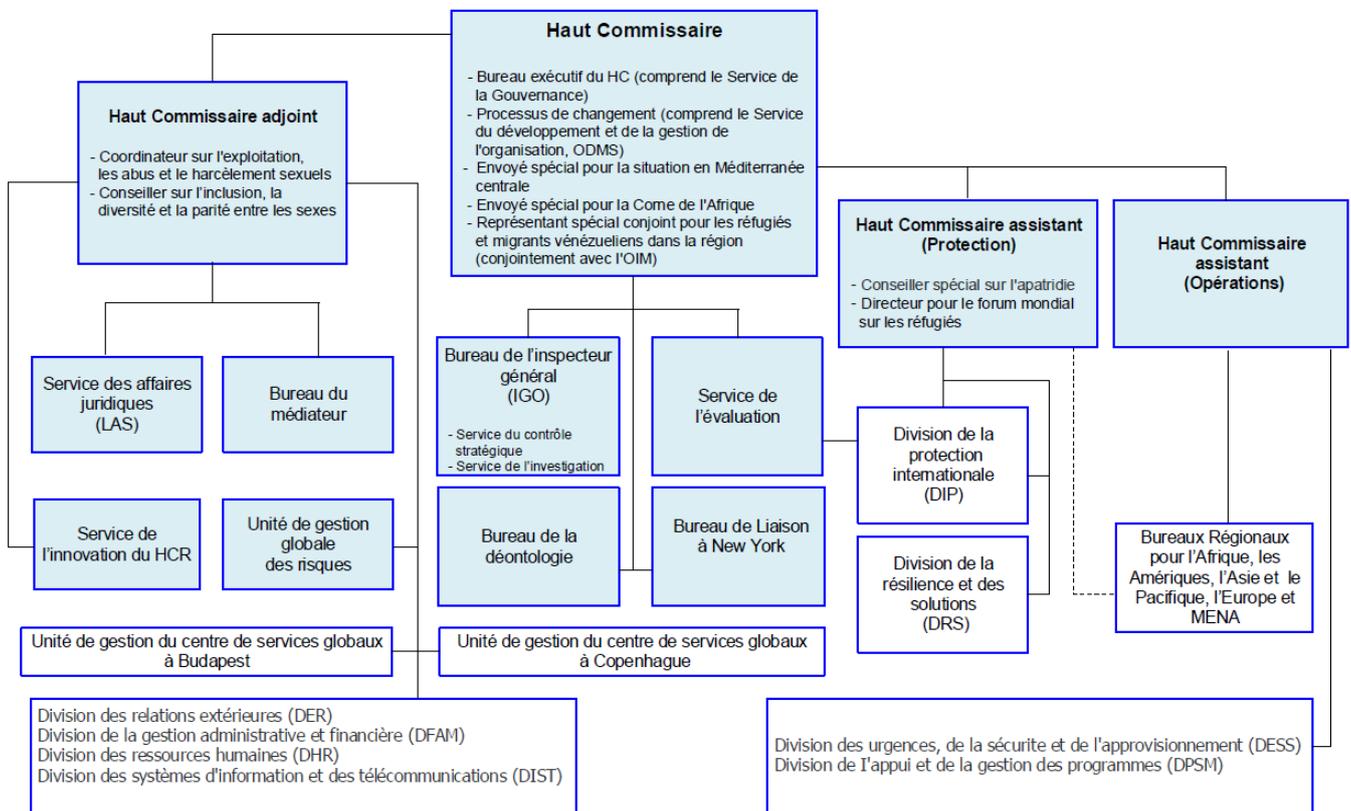


GESTION ET APPUI AUX OPÉRATIONS

DIRECTION EXÉCUTIVE ET GESTION



Élu par l'Assemblée générale des Nations Unies et agissant sous son autorité, le **Haut Commissaire** s'acquitte des fonctions décrites dans la [résolution 428 \(V\) du 14 décembre 1950 de l'Assemblée générale des Nations Unies](#) afin d'administrer et de diriger le travail du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés dans l'exécution de son mandat.

Le **Bureau exécutif** du **Haut Commissaire** comprend le **Haut Commissaire adjoint**, le **Haut Commissaire assistant chargé des opérations**, le **Haut Commissaire assistant chargé de la protection** et le **Chef de Cabinet** et leurs collaborateurs ainsi que l'Envoyé spécial pour la situation en Méditerranée centrale, l'Envoyé spécial pour la Corne de l'Afrique. Le Bureau exécutif fait partie de la structure plus large qu'est la **Direction exécutive et de gestion** qui comprend également le bureau de l'inspecteur général, le bureau de la déontologie, le service de l'évaluation, le bureau de liaison de New York, le service des affaires juridiques, le bureau du médiateur, l'unité de gestion globale des risques, le service de l'innovation du HCR, la gestion du changement (qui inclut le service de développement et de la gestion de l'organisation).

Le **Bureau exécutif** établit une vision institutionnelle claire et cohérente, définit les priorités opérationnelles et les stratégies, et supervise les activités du HCR dans le monde. Il collabore directement avec les donateurs et les États au plus haut niveau pour mobiliser un soutien politique et financier en faveur du HCR.

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. Le Contrôleur et Directeur de la Division de la gestion administrative et financière, ainsi que les Directeurs des Divisions des relations extérieures, des ressources humaines, et des systèmes d'information et des télécommunications rendent compte directement de leurs activités au Haut Commissaire adjoint. Elle supervise aussi les responsables du Service des affaires juridiques, du Bureau du Médiateur, de même que le Responsable du contrôle des risques, le Responsable du service de l'innovation au HCR, le Coordinateur sur l'exploitation sexuelle, les abus et le harcèlement sexuel ainsi que le Conseiller sur l'inclusion, la diversité et la parité entre les sexes.

Le **Haut Commissaire assistant chargé des opérations** assure la direction stratégique, supervise et dirige toutes les opérations du HCR sur le terrain, les cinq bureaux régionaux au Siège ainsi que la Division de l'appui et de la gestion des programmes et la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement.

Le **Haut Commissaire assistant chargé de la protection** veille à ce que tous les aspects du travail du HCR tiennent compte des impératifs de la protection. Il supervise l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de protection et des normes juridiques, et coordonne les actions de plaidoyer de haut niveau sur les questions de protection. Le Haut Commissaire assistant encadre les activités de la Division de la protection internationale et de la Division de la résilience et des solutions ainsi que du Conseiller spécial sur l'apatridie ainsi que du responsable de l'Équipe en charge de la coordination du forum mondial sur les réfugiés. Il fournit des documents de référence aux Bureaux régionaux, à la Division de l'appui et de la gestion des programmes et à la Division des relations extérieures, sur les politiques de protection et la communication relative à ces questions. Il coopère aussi étroitement avec le Haut Commissaire assistant chargé des opérations, pour donner des lignes directrices et une stratégie générale concernant les aspects relatifs à la protection dans les opérations du HCR.

Le **Bureau de l'Inspecteur général** veille à une gestion efficace, rationnelle et responsable des opérations du HCR, notamment par des mesures de prévention qui minimisent la nécessité de prendre des mesures correctives, et maintient un environnement d'intégrité en encourageant le respect des normes de conduite personnelle et professionnelle les plus élevées par le personnel du HCR. Il participe également à l'élaboration des politiques du HCR en la matière et surveille leur mise en œuvre et leur impact en menant des inspections, des investigations et des enquêtes spéciales.

Le **Service de l'évaluation** commande et gère les évaluations centralisées en se concentrant principalement sur les politiques, les stratégies, les programmes et les thèmes pertinents pour l'Organisation au niveau stratégique global et pour les opérations d'urgence de niveau 3. Il apporte également un soutien et des conseils tout en supervisant le contrôle qualité des évaluations décentralisées demandées par les Divisions, les Bureaux régionaux et/ou les délégations régionales et les bureaux nationaux sur des activités, thèmes, domaines opérationnels et stratégies au niveau national ou régional.

Le **Service de la gouvernance** est chargé d'entretenir les relations avec le Comité exécutif du HCR. Le Service est en liaison étroite avec l'équipe de direction et avec d'autres services, divisions et bureaux régionaux ainsi qu'avec des acteurs externes et gère tous les aspects du travail du Comité exécutif, y compris la session annuelle du Comité exécutif, les réunions du Comité permanent, les consultations informelles et les réunions d'information. Il tient également le Bureau du Comité exécutif au courant des développements importants au sein du HCR. Le service fournit également des services d'édition et de traduction, ainsi que des conseils sur les protocoles, concernant la documentation des réunions du Comité exécutif ainsi que pour tous les autres documents relatifs à la gouvernance et la correspondance du Haut Commissaire, y compris les lettres d'accréditation.

Le **Bureau de liaison à New York** représente le HCR au Siège du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies à New York. Il y soutient les politiques et les priorités stratégiques globales du Haut Commissariat ainsi que ses messages de plaidoyer. Le Bureau de liaison défend les besoins des personnes relevant de la compétence du HCR, en participant aux forums consacrés à la réforme et au financement de l'aide humanitaire, au maintien de la paix et la sécurité internationales, à la protection des civils, à l'intégration des droits de l'homme, au développement durable ainsi qu'à d'autres initiatives interinstitutions dirigées depuis New York. Le Bureau de liaison contribue à la formulation de résolutions du Conseil de sécurité, de l'Assemblée générale et de ses organes subsidiaires, dans la mesure où elles concernent les personnes relevant de la compétence du HCR. Il apporte également sa contribution aux rapports du Secrétaire général des Nations unies et à d'autres analyses stratégiques. Grâce à sa collaboration avec des ONG partenaires, des organes clés du Secrétariat de l'ONU, ainsi que des institutions, fonds et programmes dont le siège est à New York, le Bureau de liaison offre des conseils stratégiques au Haut Commissaire sur l'évolution des questions de politique et d'orientation générales qui pourrait affecter le travail du HCR.

Le **Bureau de la déontologie** veille à ce que tous les membres du personnel du HCR observent leurs fonctions et s'en acquittent dans le respect du plus haut degré d'intégrité, en s'efforçant de 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 des normes éthiques en collaboration avec le Bureau de la déontologie de l'Organisation des Nations Unies 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 et les dilemmes éthiques de façon à traiter et prévenir les problèmes avant qu'ils n'apparaissent. Le Bureau de la déontologie coordonne les cours annuels de perfectionnement sur le Code de conduite dans les opérations du HCR dans le monde. Il encadre également 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 investigations, des enquêtes ou encore au travail du Médiateur. Il gère aussi le Dispositif de transparence financière.

Le **Service des affaires juridiques** est le bureau juridique central du HCR sur les questions qui ne relèvent pas du droit des réfugiés. Il est responsable de la planification, de la coordination et de la gestion des affaires juridiques de l'Organisation. Le Service formule des conseils sur différents aspects juridiques des opérations et activités de l'Organisation, tout en préparant les accords régissant les relations du HCR avec les pays hôtes et d'autres organes, la passation de marchés et les contrats commerciaux, ainsi que sur les contentieux et litiges concernant les activités opérationnelles de l'Organisation.

Le Service des affaires juridiques s'efforce aussi de réduire les pertes potentielles de nature financière ou autre en effectuant des analyses des risques juridiques. Il protège les intérêts de l'Organisation dans les travaux du système d'administration interne de la justice et veille à ce que les activités du HCR soient menées conformément à son cadre réglementaire interne et au droit applicable.

Le **Bureau du Médiateur** offre des services confidentiels, impartiaux et indépendants pour le règlement informel des problèmes et conflits professionnels. Il représente une solution de remplacement informelle aux systèmes officiels de traitement des plaintes, tels que le Bureau de l'Inspecteur général, l'Unité d'évaluation de la gestion, le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies ou le Tribunal d'appel des Nations Unies. Le recours au Médiateur est volontaire et strictement confidentiel. Chaque fois que possible, le Médiateur aide les individus à trouver de nouvelles façons de résoudre eux-mêmes les problèmes et s'appuie principalement sur la négociation, l'influence, les pouvoirs personnels de persuasion et les bonnes pratiques.

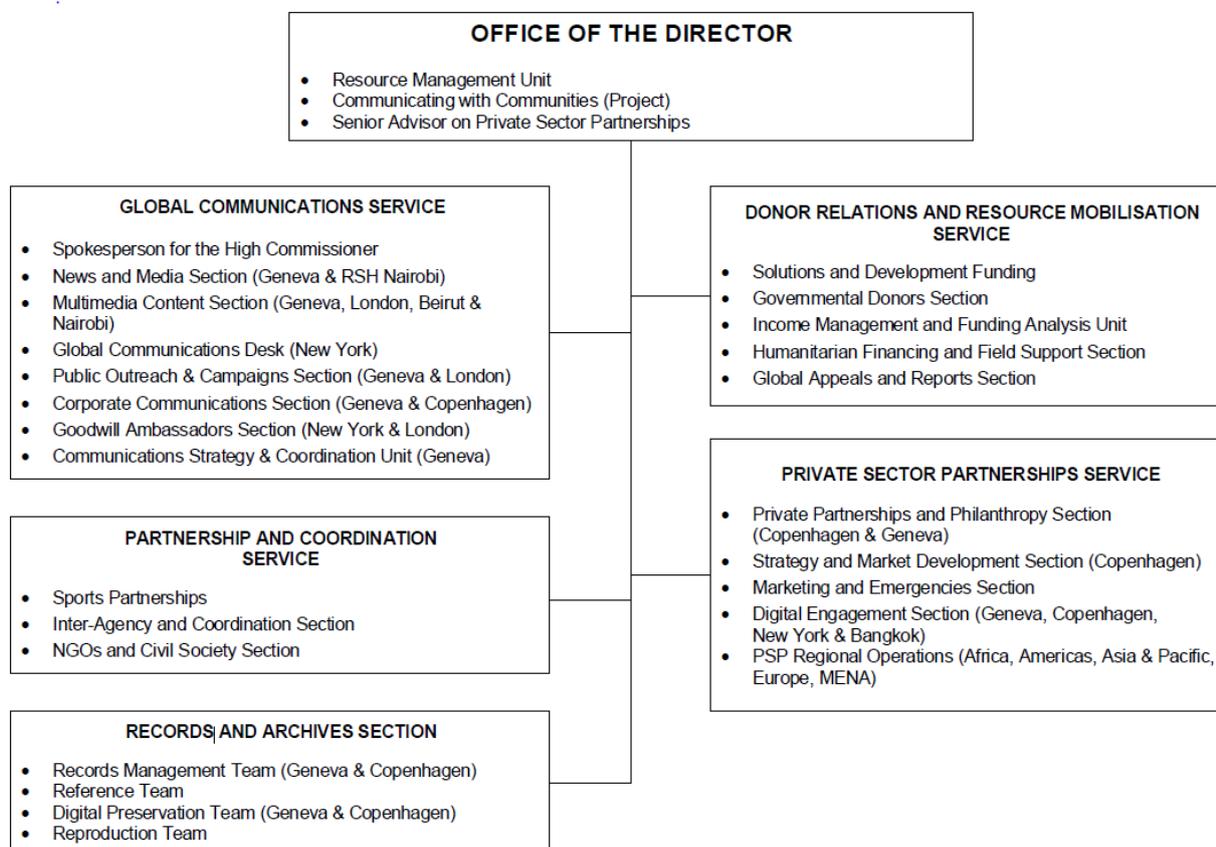
L'**Unité de gestion globale des risques** aide les cadres à tous les niveaux de l'Organisation à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gestion globale des risques. Elle est complétée par un réseau de points

focaux pour la gestion des risques répartis dans toute l'Organisation afin de décentraliser les compétences et les capacités en matière de gestion des risques sur le terrain et au Siège.

Le Service de l'innovation du HCR est une initiative interdivisionnaire lancée en 2012 et établie officiellement en tant qu'unité en décembre 2014 pour créer et diffuser de nouvelles idées et connaissances au sein de l'Organisation. Il s'attache à intégrer de nouvelles perspectives sur l'éducation, l'énergie, les communications, les abris et les moyens de subsistance. L'approche du HCR en matière d'innovation a trois facettes : i) amplifier les innovations déjà mises en œuvre au HCR ; ii) connecter les innovateurs à l'intérieur du HCR avec des ressources, entre eux et avec des partenaires et mentors extérieurs ; et iii) étudier les innovations se produisant en dehors de l'Organisation et chercher des moyens d'adapter les innovations existantes aux besoins des personnes relevant de la compétence du HCR.

La **Gestion du processus de changement** et le **Service de gestion et de développement de l'organisation (ODMS)** ont fusionné le 1^{er} octobre 2018. Suite à la revue organisationnelle entreprise au cours de la première phase de révision du siège, le Haut Commissaire a nommé une directrice de la Gestion du processus de changement pour superviser la deuxième phase de révision du siège, notamment la mise en œuvre des recommandations acceptées suite à la première revue organisationnelle et la gestion de toute initiative de changement supplémentaire. La Directrice de la gestion du processus de changement, appuyé par l'équipe chargée du changement, rend compte au Haut Commissaire, se coordonne régulièrement avec le Haut Commissaire adjoint sur les questions en cours et communique régulièrement avec les membres de l'équipe de direction (SET).

DIVISION DES RELATIONS EXTÉRIEURES



Rattachée au Haut Commissaire adjoint, la Division des relations extérieures mobilise le soutien public, politique et financier afin que le HCR soit mieux à même de remplir ses responsabilités internationales envers toutes les personnes relevant de sa compétence.

DER gère la communication externe du HCR, les relations avec les donateurs publics et privés et la mobilisation des ressources, la gestion des archives et des dossiers, tout en développant des partenariats efficaces avec les agences des Nations Unies et les organisations non gouvernementales (ONG), les gouvernements et les entreprises partenaires. DER encourage le HCR à assumer son rôle et à assumer ses responsabilités en matière de coordination et de leadership humanitaires, et s'engage auprès de particuliers pour favoriser la prise de conscience, l'empathie et l'action parmi des publics clés, notamment par un soutien financier et politique. La gestion des relations avec les médias par DER est un outil important pour les activités de plaidoyer et de communication du HCR.

Structure organisationnelle

Le **Bureau du Directeur**, basé à Genève, supervise et fournit des orientations stratégiques à la Division, en élaborant une approche intersectorielle intégrée des relations extérieures. L'unité de gestion des ressources, au sein du Bureau du Directeur, gère les ressources de la Division, notamment les budgets relatifs au personnel, aux programmes et à l'administration. Le Bureau du Directeur guide et soutient les services et les sections de la Division et assure la coordination avec les autres divisions, services et bureaux au niveau stratégique.

Outre le bureau du directeur, la Division des relations extérieures comprend quatre services et une section. Les chefs de service, le Conseiller sur les partenariats avec le secteur privé et les chefs de section rapportent directement au directeur, sauf indication contraire.

Le **Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources (DRRM)**, basé à Genève, gère les relations avec les bailleurs de fonds gouvernementaux, intergouvernementaux et des organismes des Nations Unies sur les questions de mobilisation et d'allocation des ressources, et fournit des conseils et une assistance aux opérations sur le terrain et au Siège pour la préparation des appels de fonds. DRRM cherche à fournir aux donateurs une compréhension claire des politiques, programmes et ressources nécessaires de l'Organisation par le biais de consultations, réunions d'information, publications et de missions sur le terrain organisées pour les donateurs. De plus, DRRM publie chaque année l'appel global et le rapport global, gère le site internet Global Focus et coordonne la préparation des appels supplémentaires et des documents similaires. Il fournit une analyse des financements à l'équipe de direction, aux bureaux régionaux et aux opérations sur le terrain afin d'appuyer la prise de décisions en matière d'allocation des ressources. Le Service est aussi chargé des liaisons inter-agences et soutient l'élaboration des plans de réponse pour les réfugiés (RRP).

Le service de DRRM comprend les équipes suivantes:

- i) **La Section des donateurs gouvernementaux** collabore avec les donateurs gouvernementaux et conseille ses collègues sur les intérêts spécifiques des donateurs. Chaque pays donateur a un interlocuteur dédié et il y a aussi des responsables régionaux et thématiques dans le service.
- ii) **L'Unité de gestion des revenus et de l'analyse des financements** enregistre, suit et rend compte des contributions volontaires, analyse les tendances en matière de financement des

donateurs et fournit des mises à jour sur les situations de financement aux niveaux mondial, régional et national.

- iii) La **Section des fonds humanitaires et de soutien aux opérations sur le terrain** appuie la mobilisation de ressources locales provenant de sources de financement décentralisées et / ou mutualisées, de fonds d'affectation spéciale pour la transition, le développement et autres. La section est également responsable des liaisons inter-agences et soutient l'élaboration de plans d'intervention pour les réfugiés ainsi que la participation du HCR aux plans d'intervention humanitaire inter-agences.
- iv) (iv) La **Section des appels et rapports globaux** collecte l'information, conçoit et gère la production des principales publications destinées aux donateurs du HCR, notamment le Rapport global, l'Appel global, le site internet Global Focus (<http://reporting.unhcr.org>), les appels de fonds supplémentaires et autres publications.
- v) L'équipe en charge des **Fonds pour les solutions et le développement** fournit des conseils sur les relations avec les bailleurs de fonds dans le domaine des solutions et les financements des banques de développement. Cette équipe est également responsable des questions liées au financement du cadre d'action global pour les réfugiés (CRRF).

Le **Service des partenariats avec le secteur privé (PSP)** est chargé d'optimiser la collaboration du HCR avec le secteur privé afin de mobiliser un soutien et des ressources pour la cause des réfugiés et de collecter des fonds auprès d'entreprises, de fondations, de particuliers fortunés et de donateurs individuels. PSP investit de manière stratégique dans des activités de collecte de fonds et gère les relations avec les partenaires locaux / régionaux du secteur privé. Le siège de PSP est situé à Copenhague. Son personnel fournit au réseau un soutien opérationnel et un renforcement des capacités, lui permettant de gérer de grands comptes mondiaux et de mener des campagnes mondiales de collecte de fonds et de marketing. Le Service est composé d'un réseau de collecte de fonds composé de cinq responsables régionaux couvrant les régions Moyen-Orient et Afrique du Nord, Amériques, Europe, Asie et Afrique, ainsi que de sept partenaires nationaux situés en Australie, Allemagne, Japon, Espagne, Suède, États-Unis et Argentine.

PSP est divisé en quatre sections :

- (i) La **Section des partenariats privés et de la philanthropie** est chargée de collaborer avec le réseau PSP, les partenaires nationaux et le reste de l'Organisation pour développer et maintenir des partenariats stratégiques à long terme avec des entreprises, des fondations et des philanthropes privés. Pour faciliter ce travail, la section aide les responsables de la collecte de fonds et les responsables des relations à travers un large éventail d'activités nécessaires au développement de partenariats, notamment la prospection, le développement d'un solide réseau de donateurs, la coordination d'événements et d'opportunités permettant de développer et entretenir les relations avec les donateurs. La section élabore aussi des notes conceptuelles de qualité et des propositions de projets et veille à ce que les exigences en matière de rapport des donateurs soient satisfaites avec précision. La Section supervise également les procédures de contrôle pour tous les partenariats du secteur privé au nom du HCR ;
- (ii) La **Section de la stratégie et du développement des marchés** aide les bureaux nationaux et les partenaires nationaux à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies de développement de la collecte de fonds privés conformes aux priorités et orientations stratégiques globales. La Section aide à la mise en œuvre des stratégies mondiales et nationales par ses analyses, son expertise en matière de dons individuels et son soutien à la collecte de fonds. Elle surveille et évalue également la performance de PSP dans la mise en œuvre des priorités stratégiques aux niveaux mondial et national, dirige le programme de renforcement des capacités et identifie les points forts et les domaines à améliorer.

- (iii) La **Section du marketing et des situations d'urgence** joue un rôle moteur en guidant et en appuyant les bureaux nationaux et les partenaires nationaux dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs stratégies de communication, de campagne et de collecte de fonds d'urgence, en coordination avec leurs homologues nationaux et régionaux du HCR. La Section coordonne les interventions de PSP en cas d'urgence, en étroite collaboration avec le Service des communications globales, et est responsable de la réalisation des campagnes mondiales de collecte de fonds pour les situations d'urgence.
- (iv) La **Section de l'engagement numérique** est chargée de transformer la façon dont le HCR communique et s'engage par le biais des canaux numériques. Elle collabore avec différentes équipes pour conseiller, créer, élaborer et proposer des solutions et expériences numériques de haute qualité à tous les publics du HCR. La section supervise le développement technique de nouvelles fonctionnalités numériques et l'architecture globale de publication sur internet. Elle supervise également la mise en œuvre d'une stratégie numérique au niveau des bureaux nationaux, y compris des conseils sur la stratégie, la planification et la transformation numérique.

Le **Service des partenariats et de la coordination** (PCS), situé à Genève, comprend la Section de la coordination inter-agences (IACS), la Section des ONG et de la société civile et la Section des sports. Dans l'ensemble, PCS vise à assurer la cohérence interne et du point de vue externe dans les relations entre le HCR et un éventail de divers partenaires.

- i) La Section de la coordination inter-agences (IACS) fournit des orientations sur les questions de coordination inter-agences liées principalement à l'action humanitaire et assure la coordination avec la Division de la résilience et des solutions (DRS), le Bureau de liaison de New York et d'autres Divisions sur les questions liées au processus de réforme des Nations Unies et au Pacte mondial sur les réfugiés (GCR). À l'extérieur, l'IACS présente et défend les positions du HCR, soutenant le Bureau exécutif dans les forums inter-agences, notamment le Comité permanent interorganisations (IASC), le Conseil des chefs de secrétariat (CEB) et le Groupe des Nations Unies pour le développement durable (UNSDG) sur des questions liées aux partenariats stratégiques. L'un des principaux volets de la mission d'IACS consiste à fournir un appui en matière de coordination aux bureaux de pays sur les questions et les politiques opérationnelles et de coordination internes et externes. L'IACS élabore également des programmes d'apprentissage et d'autres formes d'appui aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays confrontés à des difficultés dans le domaine inter-agences. IACS effectue également une analyse prospective des politiques et fournit au HCR des informations sur des questions nouvelles et émergentes telles que les nouvelles méthodes de travail, le lien entre développement humanitaire et développement, et encourage les alliances stratégiques avec les autres agences des Nations Unies.
- ii) **La Section des ONG et de la société civile** encourage la collaboration stratégique avec les partenaires actuels et potentiels, y compris les entités gouvernementales et intergouvernementales, les ONG nationales et internationales, les organisations dirigées par des réfugiés et les organisations de la société civile. La section organise les consultations annuelles et régionales entre le HCR et les ONG et facilite le dialogue entre les partenaires et le HCR au Siège et sur le terrain. Elle entretient des relations étroites avec les dirigeants des ONG afin de forger des alliances entre le HCR et les ONG d'action humanitaire.
- iii) **La section des partenariats sportifs** développe des partenariats stratégiques et coordonne les initiatives sportives mondiales de l'organisation, comme l'équipe olympique pour les réfugiés. Cette section oriente l'élaboration et la mise en œuvre des programmes pluriannuels liés au projet "Le sport au service de la protection" dans le monde, offre aux enfants et aux jeunes déplacés et apatrides la possibilité de développer leur potentiel et rejoindre une élite sportive ;

collabore avec des partenaires sportifs pour faire connaître et défendre les problèmes liés aux déplacements forcés et travaille à mobiliser des ressources et une expertise en faveur de l'action du HCR, notamment à travers le sport.

Le **Service des communications globales** (GCS) génère et entretient l'intérêt des médias pour le travail du HCR et coordonne des relations de presse proactives et réactives par le biais de communications cohérentes et ciblées visant les objectifs opérationnels du HCR. GCS utilise une gamme d'outils multimédias, travaillant sur des textes, des photos, des vidéos en ligne et des plateformes de médias sociaux pour être distribués et placés dans les médias. Le service élabore des messages clés pour l'organisation et s'engage de manière proactive dans les relations avec les médias pour orienter la couverture médiatique. Il conceptualise et dirige également des campagnes mondiales sur des questions de protection d'importance stratégique pour l'organisation, augmentant ainsi l'engagement du public. Il effectue également un suivi et une analyse de l'impact, qui oriente la poursuite des objectifs stratégiques globaux de l'organisation. GCS gère également un bureau mondial à New York et des centres régionaux à Beyrouth et à Nairobi. GCS est dirigé par un chef de service qui relève du directeur du DER et du Haut Commissaire pour sa fonction de porte-parole.

Le service des communications globales est structuré de la manière suivante:

Le **Bureau du chef des communications globales / porte-parole du Haut Commissaire**: le chef de service est secondé par une petite équipe qui lui fournit un appui exécutif et administratif. Une unité chargée de la stratégie de communication et de la coordination est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication globale du HCR, ainsi que des stratégies de communication élaborées pour les situations d'urgence, les situations, les thèmes et les régions.

Le service est divisé en six sections :

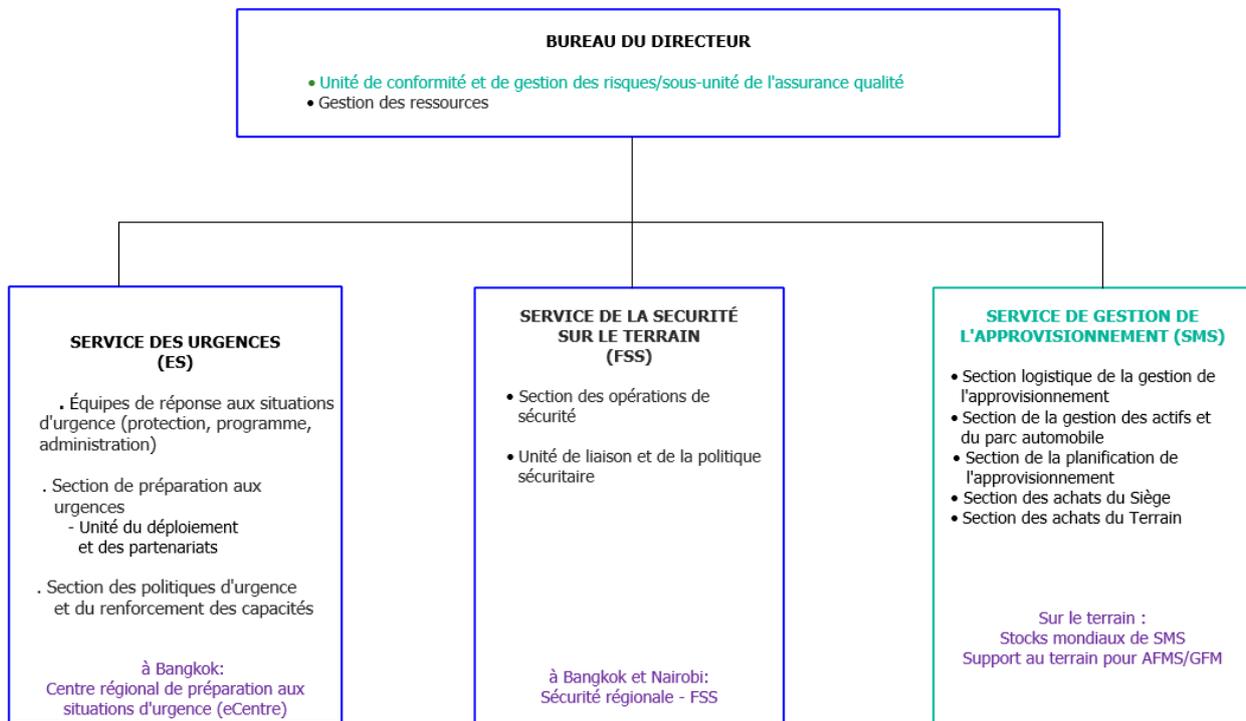
- i) **La Section de l'information et des médias** est la principale interface du HCR pour le travail de l'organisation auprès des médias mondiaux. Il fournit une expertise et des conseils en matière de communication au Bureau exécutif, aux bureaux, divisions et bureaux de pays et collabore étroitement avec ces entités pour formuler et valider des messages externes et pour élaborer de nouvelles informations à l'appui du plaidoyer mondial, de la collecte de fonds, du positionnement organisationnel, de la réputation et autres besoins de communication du HCR.
- ii) **La Section du contenu multimédia** s'efforce d'informer et d'inspirer des publics clés par la création de contenu et l'engagement des communautés. Elle comprend l'unité de l'édition, l'unité vidéo, l'unité photo et l'unité en charge des médias sociaux, ainsi que les centres de contenu de Beyrouth et de Nairobi. Pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation en matière de plaidoyer et de collecte de fonds, la section conçoit, commande, produit et publie un contenu multimédia à fort impact et le distribue aux partenaires de l'information et des médias. Elle affine et exécute également la stratégie globale du HCR en matière de médias sociaux et gère les comptes de base de l'organisation. La Section gère également la plateforme de distribution multimédia du HCR, *Refugees Media*.
- iii) La **Section de la sensibilisation du public et des campagnes** conceptualise et gère les campagnes et les événements emblématiques du HCR dans le monde, chacun entraînant un niveau élevé d'engagement et de sensibilisation, ainsi qu'un financement et un soutien accrus pour les réfugiés et les apatrides. Ces projets comprennent: la Journée mondiale des réfugiés, le prix Nansen pour les réfugiés et la campagne *#IBelong* pour mettre fin à l'apatridie et sensibiliser le public au moyen d'initiatives telles que *#WithRefugees* et sa coalition.
- iv) La **Section de la communication interne de l'organisation**, basée à Genève et à Copenhague, fournit des conseils, des idées et des outils à DER et à l'organisation, afin de leur permettre de communiquer de manière unifiée, ciblée et alignée sur la stratégie globale du HCR. Pour ce

faire, elle donne un cadre d'identité clair pour le HCR (une marque, un ton de voix, une identité visuelle et des messages clés) et des conseils de communication impartiaux reposant sur des analyses et des preuves tangibles, notamment des rapports trimestriels sur les communications mondiales phares. Le travail de la Section renforce également l'engagement et la confiance entre le personnel et la direction grâce à une petite capacité de communication interne, en fournissant un contenu percutant qui intéresse le personnel et qui reflète les priorités et les valeurs de notre organisation.

- v) La **Section des ambassadeurs de bonne volonté (GWA)**, basée à Londres, s'emploie à exploiter l'influence, la visibilité et les réseaux de sympathisants célèbres pour mettre en avant l'action du HCR en faveur des réfugiés. Pour ce faire, elle utilise les activités des GWA pour souligner les objectifs stratégiques du HCR en matière de sensibilisation, de plaidoyer et de collecte de fonds, en particulier sur les marchés clés et des publics cibles. La section est chargée du recrutement et de l'entretien des relations avec des célébrités ainsi que de gérer les missions et les communications liées aux célébrités, notamment le contenu créatif (écrit, vidéo, photo), les médias sociaux et les produits numériques, ainsi que leur soutien aux campagnes prioritaires et leur participation à des événements et des réunions de haut niveau. La section travaille en consultation et en coordination avec les parties prenantes internes et externes pour atteindre les objectifs convenus et atténuer les risques. Elle soutient et conseille également les bureaux qui recrutent des ambassadeurs de bonne volonté / célébrités aux niveaux national ou régional afin de garantir une approche cohérente, ainsi que les sections qui gèrent des titres honorifiques supplémentaires, afin de garantir la coordination et des normes communes basées sur les meilleures pratiques.
- vi) Le **Bureau des communications globales** regroupe des fonctions de communication et d'engagement clés pour renforcer le soutien et la solidarité en faveur de la cause des réfugiés et du HCR dans le monde. Le bureau, basé à New York, a accès à des partenaires et à des médias mondiaux stratégiques. Il regroupe du personnel des équipes de presse et média, de production de contenu, d'ambassadeur de bonne volonté et d'engagement numérique. Le bureau renforce les activités de communication et de sensibilisation du public conduites par le siège, élargissant ainsi la portée des relations extérieures, des communications et des activités de proximité.

La **Section des archives et des documents (RAS)**, située à Genève avec quelques postes aux sièges de Copenhague et de Budapest, capture la mémoire institutionnelle du HCR en veillant à la conservation des documents officiels du HCR. Elle donne accès aux archives du HCR au personnel qualifié, aux parties prenantes et aux chercheurs externes, en équilibrant le droit de savoir avec le droit de préserver. RAS est également responsable de e-SAFE et gère les services de reproduction du siège à Genève en veillant au meilleur rapport qualité-prix.

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



Lorsqu'une situation d'urgence a été déclarée par le Haut Commissaire et dans le cadre de la Politique sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence (UNHCR / HCP / 2017/1), la **Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement (DESS)** est invitée à fournir des conseils et un soutien opérationnels aux bureaux régionaux, ainsi qu'au Haut Commissaire assistant chargé des opérations (AHC-O).

Dépendant du AHC-O, DESS a la responsabilité d'assurer l'orientation stratégique, l'appui et la supervision des bureaux régionaux et nationaux concernant la préparation et la réponse aux situations d'urgence, la gestion des chaînes d'approvisionnement et la sécurité du personnel et des personnes relevant de la compétence du HCR.

Compte tenu de la grande visibilité et de l'impact transversal de son champ opérationnel, DESS tient le Haut Commissaire, le Haut Commissaire adjoint et les Hauts commissaires assistants au courant des évolutions importantes concernant l'exécution de ses principales fonctions.

Structure organisationnelle

Le **Directeur de DESS** supervise et fournit des directives et des orientations stratégiques à la Division afin d'assurer la cohérence de ses composantes ainsi qu'une réponse globale efficace et représente le HCR au sein du groupe des directeurs des urgences du IASC. Le Directeur est le coordonnateur de la sécurité du HCR vis-à-vis du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS), assisté par le chef du service de la sécurité sur le terrain (FSS).

Il est secondé par un **Directeur adjoint** qui supervise les fonctions du Service d'urgence, et veille notamment aux liens harmonieux et efficaces avec le service de gestion des approvisionnements et le service de sécurité sur le terrain, pour tous les aspects de la préparation et de la réponse aux urgences. Relevant du directeur, l'**Unité de conformité et de gestion des risques (CRMU)**, basée au centre des

services globaux à Budapest, est chargée de la coordination des activités d'audit et du suivi des recommandations, du suivi des transactions d'approvisionnement pour en garantir la conformité, de la supervision de l'élaboration de documents d'information relatifs à l'approvisionnement, de tenir à jour les registres de risques de DESS et assurer la gestion de la qualité des articles de secours essentiels (CRI). Le Directeur de DESS est également assisté par l'Unité de la gestion des ressources pour gérer les ressources de la Division, notamment les budgets de dotation en personnel, de fonctionnement et d'administration.

La structure de la Division a été conçue pour renforcer les capacités de préparation et de réponse aux urgences. Elle est fondée sur les synergies de trois Services :

- Le service des urgences
- Le service de la sécurité sur le terrain
- Le service de gestion de l'approvisionnement

Le **Service des urgences** assume la responsabilité globale de coordonner la capacité de préparation et de réponse du HCR en cas d'urgence, conformément au modèle de coordination en faveur des réfugiés et au cadre interinstitutionnel pour les crises de déplacés internes et dans le cadre de la politique du HCR sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence.

Le Service des urgences comprend les domaines suivants :

- **L'Équipe de réserve pour les situations d'urgence**, dirigé par le coordonnateur principal des urgences, est formée de collaborateurs possédant des profils polyvalents qui peuvent être immédiatement déployés, en fonction des besoins des opérations, afin d'apporter un soutien au niveau de l'évaluation des besoins et de la réponse lors des différentes phases d'une situation d'urgence. Les équipes de réserve apportent une réponse rapide et efficace, centrée sur la protection avec des approches basées sur les communautés et différenciées selon l'âge, le genre et la diversité et qui mettent en particulier l'accent sur la prévention de la violence sexuelle et de genre ainsi que sur la protection de l'enfance dès le déclenchement d'une situation d'urgence.
- La **Section des politiques d'urgence et du renforcement des capacités** a pour mission d'élaborer des politiques adéquates de préparation et d'intervention en cas d'urgence, tenant compte des besoins opérationnels et du contexte interagence. La Section procède à des revues en temps réel des opérations d'urgence de niveaux 2 et 3 et veille à ce que les enseignements tirés de ces revues et de l'expérience acquise sur le terrain par les équipes de réserve en cas d'urgence et d'autres déploiements soient intégrés aux orientations, à la formation et au renforcement des capacités, ainsi qu'aux procédures internes. Grâce au manuel d'urgence du HCR, il aide à faire en sorte que les directives d'urgence soient accessibles aux collègues et aux partenaires sur le terrain. La section collabore étroitement avec le Centre mondial de formation et du développement (GLD) à la conception et à la réalisation de l'Atelier sur la gestion des situations d'urgence (WEM), du Programme de leadership en matière d'urgence (SELP) et d'autres formations liées aux situations d'urgence. La Section supervise également le Centre régional de préparation aux situations d'urgence (e-Centre) situé à Bangkok et dirigé par un coordonnateur travaillant avec des bureaux répartis dans toute la région Asie-Pacifique pour promouvoir la préparation dans le contexte des urgences humanitaires.
- La **Section de la préparation aux situations d'urgence** est chargée d'établir des standards globaux et des outils pour soutenir les activités du HCR et interagence de préparation aux situations d'urgence affectant les réfugiés et les déplacés internes. La section supervise, guide et donne son soutien technique pour l'élaboration de plans de préparation aux urgences spécifiques à certain pays. Cela comprend la mise à jour de la liste des alertes du Haut Commissariat pour les préparatifs d'urgence

(HALEP) du HCR, le référentiel mondial d'informations sur la préparation pour les pays et les situations à risque moyen ou élevé d'urgence de réfugiés, afin de disposer d'une vue d'ensemble des risques émergents et permettre la mobilisation d'un soutien supplémentaire pour les pays et situations présentant des lacunes importantes en matière de préparation. La Section contribue également à l'analyse des risques et à la planification des interventions d'urgence entreprises par le HCR et au niveau interagence. Elle représente le HCR dans le groupe de référence sur le risque, l'alerte précoce et la préparation de l'IASC et notamment le groupe d'alerte précoce et l'axe de travail sur la préparation à la réponse d'urgence. La Section de la préparation aux situations d'urgence contribue à la préparation du HCR à l'échelle mondiale en ce qui concerne la dotation en personnel d'urgence et les partenariats. **L'Unité des partenariats et du déploiement d'urgence** qui fait partie intégrante de la section gère les déploiements d'urgence internes à partir du fichier des équipes d'intervention d'urgence (ERT), du fichier du personnel d'encadrement des urgences (SCER), des fichiers fonctionnels ainsi que d'autres systèmes de déploiements de personnel d'urgence. Il coordonne la sélection des candidats à l'Atelier sur la gestion des urgences et l'ERT. L'unité coordonne le déploiement du personnel des partenaires de réserve et collabore avec les bureaux du terrain pour le déploiement des ensembles de services par les membres des partenaires humanitaires internationaux (IHP). La section entretient également des relations avec le vaste réseau d'ONG, de gouvernements et de partenaires de la société civile du HCR ayant conclu des accords de partenariat de réserve avec le HCR en cas d'urgence.

Le Service de la sécurité sur le terrain

Dirigé par un chef de service, le Service de la sécurité sur le terrain (FSS) est chargé de fournir des conseils généraux et un soutien en matière de sûreté et de sécurité. Il est également responsable du déploiement de conseillers en sécurité sur le terrain dont un avec des compétences d'ingénieur à l'appui des opérations nationales ou régionales. Le Service développe et guide les collègues et les partenaires d'exécution sur les questions de sécurité et de sûreté des personnes relevant de la compétence du HCR en coordination avec la Division de la Protection et les autres Divisions. Le chef de FSS supervise directement une équipe de conseillers de la sécurité au Siège. Il encadre les fonctions globales de sécurité/sûreté sur le terrain à Nairobi et Bangkok.

En fournissant un soutien technique et un contrôle pour soutenir les opérations, FSS collabore également étroitement avec le Centre mondial de formation et du développement afin de déterminer et d'approuver le contenu des programmes généraux d'apprentissage de la sécurité.

FSS est responsable de la supervision de la sécurité et, par l'intermédiaire du Comité directeur du HCR pour la sécurité, facilite la conduite des examens des opérations à haut risque, surveille le respect des mesures de gestion des risques de sécurité déterminées et répond aux besoins imprévus liés à la sécurité. FSS représente les intérêts du HCR en matière de sécurité dans le réseau de gestion de la sécurité inter-agences (IASMN) et dans tous les groupes de travail associés au système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Il est membre du comité de supervision de *Saving Lives Together* pour aider les partenaires et le personnel des ONG. Il est le point focal de l'organisation sur la criticité des programmes et un membre de l'équipe de coordination de la criticité des programmes. Il sert également de point focal pour la coordination civilo-militaire des Nations Unies.

Le Service de gestion de l'approvisionnement (SMS), Centre des Services globaux de Budapest

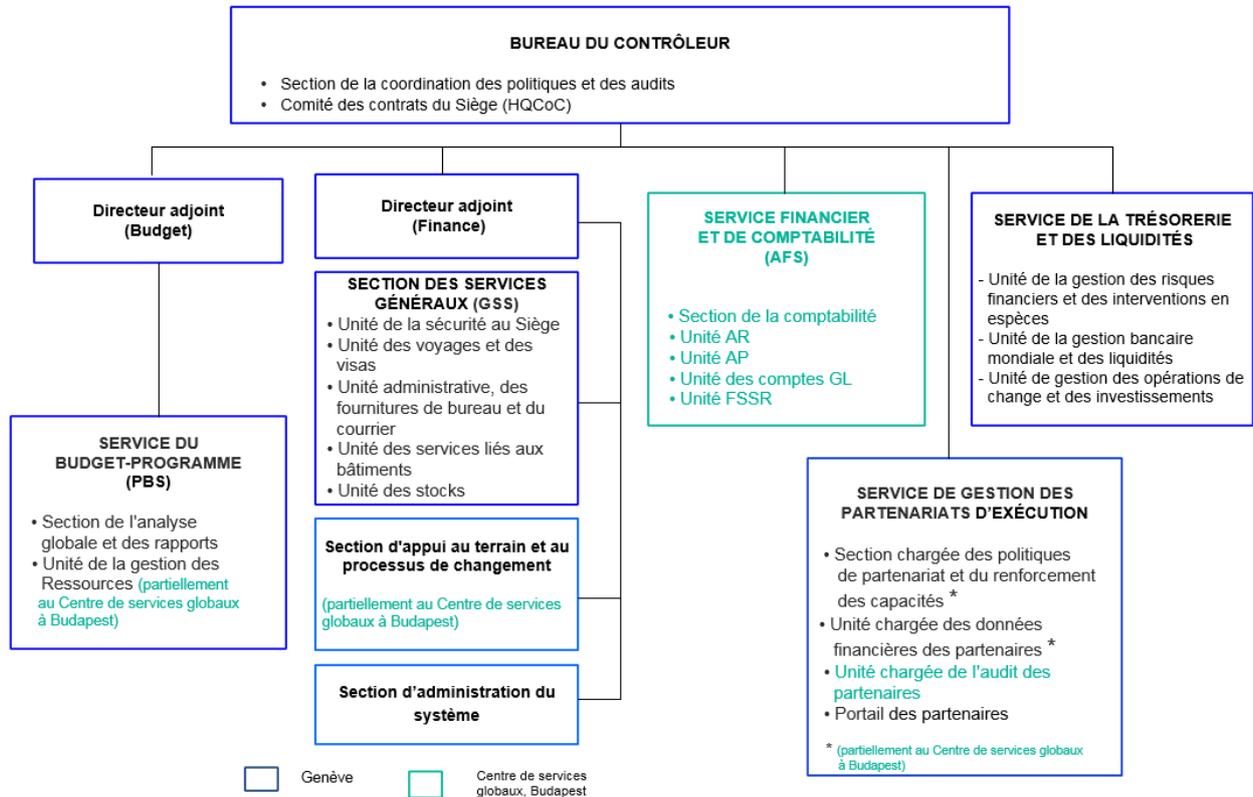
Sous la supervision de son chef, le service de gestion des approvisionnements est responsable de la fourniture d'une assistance efficace et fiable aux personnes relevant de la compétence du HCR en identifiant les approvisionnements d'articles de secours essentiels, en supervisant la gestion des stocks et des inventaires, en assurant une gestion des avoirs et du parc automobile et en apportant des services d'ingénierie. SMS est aussi le gardien de la gestion des stocks du HCR et des systèmes de gestion du parc automobile. Le service a également l'entière responsabilité des achats mondiaux, notamment de toutes les

questions relatives aux procédures d'achat, à la recherche de produits sur les marchés, aux appels d'offres et aux achats ainsi qu'à la gestion des fournisseurs. Il collabore également pour le compte du HCR au groupe d'achats en commun (CPAG), un forum des agences des Nations Unies à Genève pour la coopération en matière d'achats locaux. De plus, le chef de service représente le HCR auprès du Réseau achats du Comité de haut niveau sur la gestion. SMS est composé de :

- **La Section logistique de la gestion des approvisionnements (SLS)** comprend l'unité de l'approvisionnement d'urgence, l'unité de gestion des stocks mondiaux et l'unité de gestion de la livraison. La section est responsable de la gestion des stocks mondiaux et de la livraison jusqu'à destination finale, du suivi des envois, de la gestion et de la coordination des approvisionnements en cas d'urgence, ainsi que de la liaison avec les équipes en charge de la logistique et du programme. En coopération avec les opérations sur le terrain, SLS s'emploie à déterminer les besoins essentiels en articles de secours sur le terrain, y compris les meilleures modalités pour garantir une livraison ponctuelle et réussie. Il gère les accords mondiaux de fret pour tous les modes de transport, y compris les transports aériens. Il constitue également un guichet unique pour la préparation et la réponse aux situations d'urgence pour les fonctions d'approvisionnement du HCR, notamment la gestion des stocks mondiaux, le prépositionnement, l'approvisionnement et la livraison des articles de secours essentiels (CRI) et le renforcement des capacités.
- **La Section de la gestion des actifs et du parc automobile (AFMS)**, qui comprend les unités de Gestion du parc automobile et de Gestion de l'assurance, des finances et des actifs, veille à la bonne gestion des biens du HCR et veille au respect des politiques, procédures et directives de l'Organisation en la matière. AFMS est chargé de fournir aux opérations sur le terrain des véhicules appropriés, sûrs et fiables en gérant le parc global du HCR, y compris l'acquisition et la cession des véhicules, la gestion du programme de location de véhicules, les contrats d'assurance, le déploiement de systèmes de localisation des véhicules et la formation du personnel responsable du parc.
- **La Section de la planification de l'approvisionnement**, comprend l'inventaire et l'unité d'analyse commerciale et est également responsable de l'assistance en ligne des bureaux et de l'analyse des données. Rapportant formellement au chef de SMS la section SPS est une ressource partagée sur toute la chaîne logistique. Dirigé par un conseiller principal en planification de la chaîne d'approvisionnement qui assure la planification de bout en bout des opérations en coordination avec PS et SMS, la section conseille et renforce les capacités de toutes les opérations de planification des approvisionnements et guide un processus consolidé de planification des approvisionnements aux niveaux mondial, régional et local sur la base des prévisions de demandes, des inventaires disponibles, des plans d'approvisionnement, et de l'historique de l'offre et des données opérationnelles. Par le biais de l'unité de gestion de l'inventaire, elle fournit un appui fonctionnel aux opérations du HCR afin de fournir des informations complètes, précises et à jour sur les stocks gérés dans les entrepôts, et veille à ce que tous les éléments de la chaîne logistique soient entièrement cartographiés et intégrés au système MSRP. La section comprend aussi l'unité des politiques de l'approvisionnement et du développement des capacités.
- **La section des achats du Siège** soutient les achats des Divisions et des Bureaux régionaux du Siège, du Bureau Exécutif et de DESS (articles de secours essentiels, logistique et transports). La section comprend aussi une Unité de la gestion des vendeurs et de l'administration des contrats.
- **La Section de l'appui aux achats pour le terrain** soutient les opérations du HCR sur la passation de marchés selon les zones géographiques (Afrique, Amériques, Asie et Pacifique, Europe et MENA) ; elle soutient la présélection des partenaires, guide et fournit une assistance aux opérations sur les questions liées aux achats. La section guide les opérations sur le terrain concernant l'acquisition ou la location de terrains et bâtiments et offre aussi une assistance sur des questions techniques relatives à des projets en rapport avec la propriété foncière, les bâtiments et la location. Elle tient une base de

données des terrains et bâtiments du HCR et un répertoire central de tous les contrats de bail. La section aide également les bureaux du terrain pour les actions d'achat liées aux interventions d'aides en espèces.

DIVISION DE LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE



Sous la supervision du Haut Commissaire adjoint, la **Division de la gestion administrative et financière** contribue à préserver les ressources financières confiées au HCR en entretenant et améliorant ses politiques, procédures et systèmes administratifs et financiers ainsi qu'en favorisant une utilisation optimale et transparente de ces ressources.

La Division fournit des conseils et veille au respect global par le HCR des règles et réglementations financières et mène les contrôles internes apparentés. Elle est aussi responsable de la préparation des rapports financiers annuels du HCR. Elle élabore les politiques et orientations financières ainsi que les rapports de gestion et les analyses comptables, afin d'aider la prise de décision sur l'utilisation des ressources. Son but est de renforcer les capacités de gestion financière sur le terrain et au Siège. La Division gère le processus d'établissement du budget du HCR, elle en supervise l'exécution et rend compte de sa mise en œuvre tout en dirigeant les activités du HCR pour améliorer la gestion et la responsabilisation de la performance des partenaires d'exécution. De plus, elle joue un rôle clé dans les activités de l'Organisation pour améliorer les mécanismes de surveillance et de vérification des comptes.

Le Directeur de la Division assume aussi les fonctions de **Contrôleur** de l'Organisation. Conformément à la délégation d'autorité du Haut Commissaire dont bénéficie le Contrôleur pour l'application du règlement financier, il lui rend compte directement. Conformément à l'article 10 de ce règlement, le contrôleur est chargé d'établir et de maintenir des contrôles internes pour assurer l'intégrité financière de l'Organisation. Il exerce également les fonctions de président du Conseil de gestion des actifs du siège (HAMB), du Comité

des contrats du Siège (HCC) et président suppléant (du Haut Commissaire adjoint) du Comité du budget (BC).

Structure organisationnelle

La Division comprend le Bureau du Contrôleur, le Service du budget-programme, le Service de gestion des partenariats d'exécution, le Service financier et de comptabilité, le Service de la trésorerie et des liquidités, la Section des services généraux, la Section d'appui au terrain et au processus de changement et la Section de l'administration du système.

Le **Bureau du Contrôleur** est responsable de la gestion globale de la Division et accueille également le secrétariat du **Comité des contrats** du Siège. La **Section de la coordination des politiques et des audits** (PACS) contribue à l'élaboration de politiques et de stratégies en matière de gestion financière, comptable et administrative. Elle fournit des conseils et des orientations au personnel chargé des finances des bureaux du HCR dans le monde sur les questions relatives à ces politiques. PACS est également responsable de la coordination de toutes les questions d'audit externe et constitue le point de contact du HCR pour les relations avec le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies (BoA). La section examine les observations et les recommandations de l'audit mené par le BoA, coordonne les réponses de l'Organisation aux rapports du BoA et prépare des aperçus des principales conclusions de l'audit. Il fournit également des conseils d'experts et un soutien sur des questions liées à l'audit. En étroite collaboration avec la Division des relations extérieures et le service des affaires juridiques, PACS donne l'accord de DFAM pour tous les accords de financement, en particulier pour tout écart par rapport aux clauses financières standard ou en cas d'exigences et de clauses spécifiques ayant des implications financières.

Le **Directeur adjoint (Finances)** rend compte directement au Contrôleur, supervise les sections suivantes à Genève et à Budapest: la **Section de l'appui au terrain et de la gestion du changement** (CMFSS), la Section des services généraux et la Section de l'administration du système. CMFSS aide le Contrôleur à améliorer la capacité de gestion financière du HCR en veillant à la mise en œuvre efficace et réussie d'initiatives relatives à la gestion et au contrôle financiers, y compris le développement et le contrôle des communications ainsi que la formation en gestion financière et tout autre question s'y rapportant. La **Section d'administration du système** fournit des services d'appui, administre les droits d'accès au système ERP du HCR, en veillant à l'application du cadre de contrôle interne financier (FICF) actuel et du plan de délégation des pouvoirs (DOAP). La **Section des services généraux (GSS)** est chargée de la gestion et de la coordination des services de sécurité, de la gestion des bâtiments et des installations du Siège, ainsi que de l'administration des voyages officiels en provenance du Siège.

Le **directeur adjoint (Budget)**, qui relève directement du contrôleur, est également chef du **Service du budget-programme (PBS)**, basé à Genève et occupant certains postes au sein du GSC de Budapest. PBS fournit des conseils stratégiques à la direction sur l'allocation efficace des ressources et est responsable d'un large éventail de questions liées au budget, notamment :

Le service élabore des politiques, des directives et des mécanismes pour les processus de gestion budgétaire et à l'appui d'un système de gestion budgétaire solide; et

Il suit la mise en œuvre du budget biennal du HCR et de la budgétisation axée sur les résultats et apporte un soutien sur l'utilisation des applications du système pertinentes.

PBS assure également le secrétariat du processus d'examen annuel du programme (APR) et du Comité du budget (BC). Il fournit des informations à la direction sur l'APR ainsi que sur l'examen semestriel et annuel du processus d'affectation des ressources. PBS est également responsable de la préparation du budget

programme biennal et participe aux réunions régulières sur les règlements concernant les questions budgétaires.

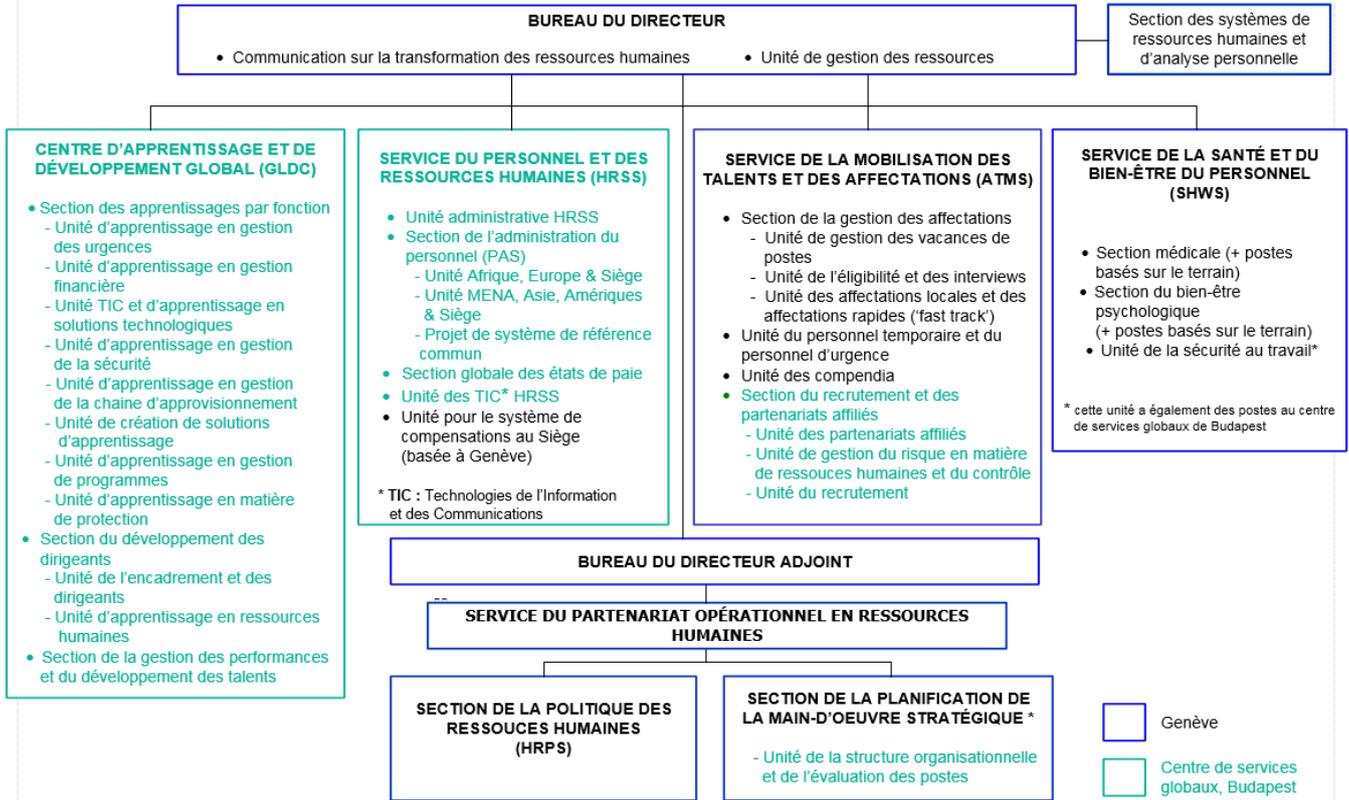
Le **Service financier et de comptabilité**, situé au Centre de services globaux de Budapest rend compte au Contrôleur, est responsable de la préparation des informations financières liées à la gestion, prévues par les statuts, utilisées dans les états financiers du HCR. Il s'emploie à garantir leur conformité avec les règles et le règlement financier du HCR et des Nations Unies et veille à renforcer la qualité et le contrôle de la gestion financière dans l'organisation. Il fournit également des conseils et des instructions au personnel chargé des finances dans les bureaux du HCR dans le monde.

Le **Service de la trésorerie et des liquidités** (TCS), basé à Genève, rend compte au Contrôleur. Il est chargé de la gestion des risques financiers pour la trésorerie par la mise en œuvre de bonnes pratiques pour la gestion des liquidités globales, des opérations de change et des investissements en vue de préserver les ressources de trésorerie de toute l'organisation. Le Service apporte également des services de conseils intégrés pour la réalisation des interventions en espèces en incluant une gouvernance financière permettant de gérer les risques financiers spécifiques associés à la distribution de liquidités. Cela implique d'intégrer systématiquement les applications liées aux interventions en espèces dans un cadre de contrôle financier standardisé et d'établir de meilleures pratiques en matière de gestion de trésorerie et de gestion financière afin de rationaliser les approches de mise en œuvre par les opérations .

Le **Service de gestion des partenariats d'exécution**, basé à Genève avec quelques postes à Budapest, relève du Contrôleur et est responsable au sein de l'organisation de toutes les questions liées à la gestion du cadre de mise en œuvre par des partenaires. Il est chargé notamment de la définition des politiques, de l'élaboration des procédures, de la fourniture de conseils, de la coordination et de la mise en œuvre des stratégies ainsi que de la gestion du portail des partenaires du HCR.

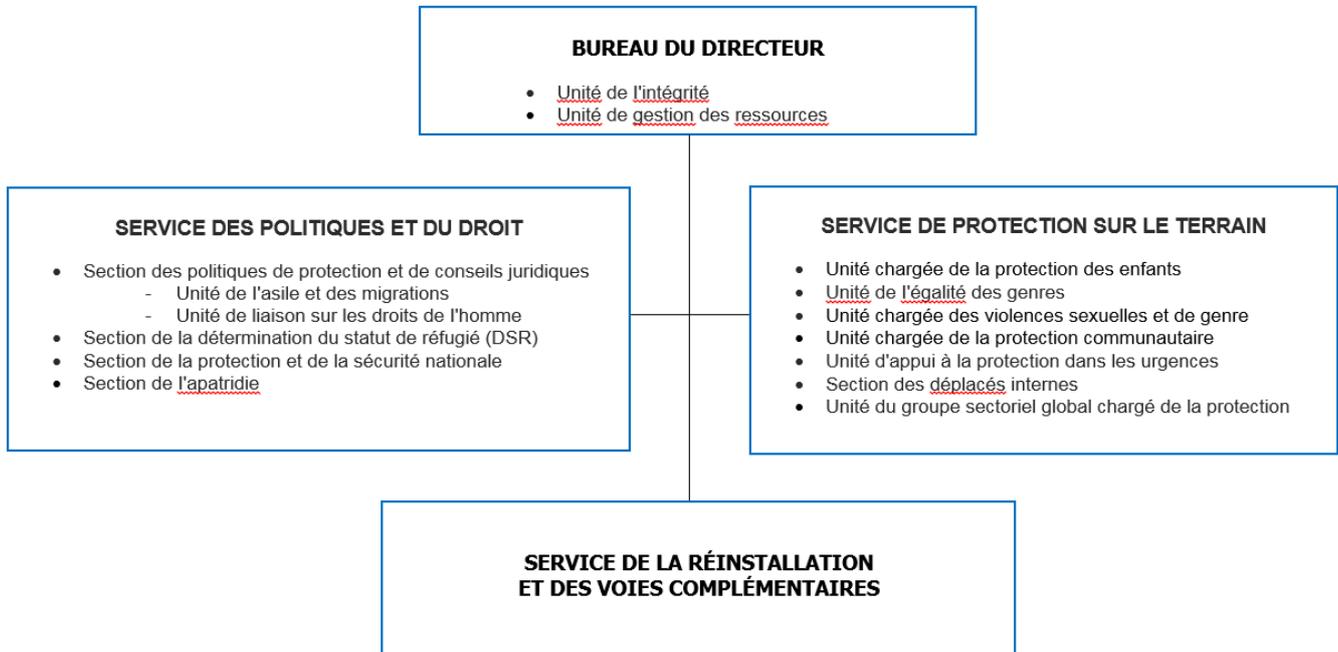
DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES

Structure non définitive



Description détaillée en cours d'élaboration

DIVISION DE LA PROTECTION INTERNATIONALE



La **Division de la protection internationale** dirige l'élaboration progressive du droit international et des politiques relatives au déplacement forcé et à l'apatridie. Elle apporte un soutien nécessaire, thématique, fonctionnel et opérationnel pour améliorer la mise en œuvre de la protection et exerce ces responsabilités pour toutes les personnes relevant de la compétence du HCR. Elle offre aussi des conseils sur des questions juridiques et opérationnelles complexes se rapportant à la protection des personnes et des populations relevant de la compétence du HCR dans le cadre du déplacement, des migrations, des réfugiés, de l'asile et de la réinstallation. De plus, elle aide à planifier des politiques globales et à allouer des ressources qui répondent le mieux aux besoins de protection des communautés sur le terrain, en se concentrant particulièrement sur les enfants et les personnes à risque de violence sexuelle et de genre. À cette fin, la Division de la protection internationale collabore avec les bureaux régionaux, les bureaux extérieurs, d'autres organes du Siège et des organisations partenaires, notamment des gouvernements, des organes judiciaires et des institutions intergouvernementales et non gouvernementales.

Structure organisationnelle

Le travail de la Division est coordonné par le Bureau du Directeur, qui rend compte de ses activités au Haut Commissaire par le biais du Haut Commissaire assistant chargé de la protection. Le Directeur gère les ressources de la Division, y compris les allocations de programmes, de personnel et d'administration, et veille au respect des règles et politiques en vigueur. Trois directeurs adjoints supervisent trois services couvrant des thèmes spécifiques :

- Politique et droit;
- Protection sur le terrain ; et
- Réinstallation et voies complémentaires.

Le Service des politiques et du droit

La section des politiques de protection et des conseils juridiques (PPLA) développe des normes juridiques internationales dans le domaine des déplacements forcés et s'efforce d'en influencer l'application par des recommandations sur les questions et politiques de protection, notamment dans le contexte des travaux du Comité exécutif. La Section des politiques de protection et des conseils juridiques formule également des commentaires et des conseils sur les législations nationales relatives à la protection. Elle facilite la préparation des interventions judiciaires du HCR dans le monde, tout en supervisant l'application et l'évolution de la politique de protection des données du HCR concernant les personnes relevant de sa compétence.

L'Unité de l'asile et des migrations travaille sur les défis créés par les liens entre la protection des réfugiés et les migrations internationales et veille à ce que les solutions pour les réfugiés soient fondées sur une compréhension approfondie de la dynamique des migrations internationales. L'Unité plaide auprès des États, des organisations internationales et des instances régionales, multilatérales et interagences et d'autres acteurs pour l'élaboration de lois, politiques, pratiques et stratégies qui soient conformes aux normes juridiques régionales et internationales applicables en matière de droits de l'homme, de réfugiés et d'apatrides. De plus, elle veille à ce que les réfugiés, les demandeurs d'asile et d'autres personnes qui ont des besoins spécifiques de protection soient identifiés et que leurs besoins soient correctement satisfaits. Parmi les principaux thèmes traités par l'Unité figurent une gestion des entrées prenant en compte les impératifs de la protection, notamment lors de l'interception et le sauvetage en mer, de même qu'aux frontières terrestres et aériennes, et dans la lutte contre la traite et le trafic d'êtres humains.

L'Unité de liaison sur les droits de l'homme contribue à l'élaboration des normes juridiques internationales en matière de droits de l'homme et au renforcement du cadre normatif existant pour la protection des réfugiés. L'Unité prône une utilisation efficace des normes et instruments juridiques internationaux relatifs aux droits de l'homme en tant qu'outils de protection pour les opérations du HCR dans le monde et donne à l'organisation des conseils et organise des formations en la matière. Elle fait office de principal organe de liaison entre le HCR et plusieurs mécanismes des Nations Unies travaillant sur les droits de l'homme, notamment le Conseil des droits de l'homme, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, les organes de surveillance de l'application des traités relatifs aux droits de l'homme et différents titulaires de mandat au titre des procédures spéciales. L'Unité coopère également avec un vaste éventail d'autres acteurs des droits de l'homme comme le Conseil de l'Europe, l'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne, le Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'homme, l'UNICEF, le Groupe de travail sur les droits de l'homme du Groupe des Nations Unies pour le développement, de même qu'avec les systèmes régionaux des droits de l'homme existant en Europe, aux Amériques, en Afrique et en Asie afin de renforcer les approches des droits de l'homme.

L'approche stratégique de la **Section de la détermination du statut de réfugié (DSR)** vise à s'assurer que la procédure de DSR est réalisée de manière efficace et qu'elle renforce la protection des populations relevant de la compétence du HCR. La Section se charge des procédures de DSR des personnes relevant de la compétence du HCR dans les États qui n'examinent pas eux-mêmes les demandes d'asile ou dont les régimes nationaux d'asile ne sont pas encore totalement opérationnels. Elle supervise l'application des normes et procédures en matière de DSR et fournit des instructions et un appui opérationnel, notamment par des programmes actifs de formation à la DSR. En particulier, la Section est responsable de :

- la recherche et la rédaction d'instructions sur l'éligibilité et d'avis consultatifs sur le non-retour ;
- la gestion des connaissances dans les domaines de l'information sur les pays d'origine, les législations et les politiques à travers diverses plates-formes d'information, telles que la base de données Refworld ;
- la coopération et la collaboration avec les États, les organisations régionales/internationales et non gouvernementales dans le domaine de l'information sur les pays d'origine ;
- la commande de recherches d'information sur certains pays d'origine ; et
- l'assistance au personnel du HCR, aux États et à d'autres parties prenantes en fournissant des programmes de renforcement des capacités et de formation sur l'évaluation des preuves et les outils de gestion de l'information.

La **Section de la protection et de la 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 délits graves qui menacent la sécurité nationale ou internationale et l'ordre public respectent les obligations juridiques internationales à l'égard des personnes relevant de la compétence du HCR. Elle conseille et soutient d'autres unités de la Division de la protection internationale, les bureaux régionaux et les institutions sur le terrain à propos des questions concernant l'exclusion, la sécurité et des thèmes apparentés, notamment dans le contexte de l'examen de cas individuels, des interventions dans les tribunaux et des législations nationales. Elle collabore avec les Divisions concernées, les autres services de DIP, les Bureaux régionaux et le terrain sur l'élaboration de réponses politiques du HCR aux enjeux de sécurité dans le domaine de la protection.

La **Section de l'apatridie** élabore la doctrine et des recommandations pour aider les bureaux sur le terrain et le Siège à mettre en œuvre le mandat du HCR qui est de prévenir et réduire les cas d'apatridie et de protéger les apatrides. En collaboration avec le GLC, la section prépare des programmes de formation sur le thème de la protection des apatrides, dirige la campagne du HCR #IBelong pour mettre fin à l'apatridie d'ici à 2024. Elle conçoit des programmes et des recommandations destinés aux acteurs concernés pour la planification et la mise en œuvre d'activités relatives à l'apatridie.

Le Service de protection sur le terrain

Dès le déclenchement des situations d'urgence, **l'appui opérationnel à la protection** aide à renforcer la préparation et la réponse aux risques de protection les plus critiques, grâce à des conseils aux opérations sur le terrain, des déploiements d'urgence et la mobilisation de partenaires et d'autres acteurs. Il analyse et développe les capacités et les connaissances en matière de protection afin de répondre aux préoccupations de protection aiguës suscitées par les conflits et les catastrophes naturelles, en veillant à ce que la présence, le leadership et la coordination au Siège soient efficaces et soutiennent les mécanismes de préparation et de réponse aux situations de réfugiés.

L'**Unité de la protection des enfants** fournit assistance, conseils et soutien aux bureaux régionaux et aux opérations sur le terrain en mettant en œuvre les politiques et stratégies du HCR destinées à protéger les enfants et les jeunes apatrides ou déplacés de force. L'Unité met au point des orientations et des outils pratiques relatifs à la protection des enfants et des jeunes, et travaille au niveau mondial, bilatéralement et dans les forums internationaux, pour renforcer et élargir les partenariats opérationnels.

L'**Unité de l'égalité des genres** encourage l'égalité entre hommes et femmes à tous les niveaux des activités du HCR en initiant et fournissant des politiques et conseils appropriés, une assistance technique, des recommandations et un soutien concret. L'Unité s'efforce d'appliquer la politique relative à l'âge, au genre et à la diversité, en préconisant et soutenant des programmes d'inclusion et des activités ciblées pour lutter contre la discrimination et remédier aux lacunes en matière de protection qui touchent des groupes spécifiques de personnes relevant de la compétence du HCR.

L'Unité chargée des violences sexuelles et de genre (SGBV) aide les opérations du HCR sur le terrain à établir des mécanismes de prévention et pour traiter ce problème de protection fondamental. L'Unité SGBV aide les bureaux régionaux à mettre en oeuvre la stratégie du HCR en matière de violences sexuelles et de genre, en élaborant des politiques, des conseils et en offrant une assistance technique, des conseils et un soutien, y compris par le déploiement d'experts. Elle renforce aussi les capacités du personnel du HCR et de ses partenaires sur la question des SGBV, et participe à des réseaux et partenariats interinstitutionnels afin de promouvoir des approches améliorées en matière de prévention et de réponse aux SGBV pour les personnes déplacées de force et les apatrides.

L'Unité d'appui à la protection dans les urgences apporte une orientation en temps réel au terrain et au Siège pendant les différentes phases d'une situation d'urgence. Elle collabore avec toutes les divisions et les Bureaux pour fournir un soutien pratique à la mise en oeuvre du modèle de coordination en faveur des réfugiés, et pour établir des stratégies efficaces de protection et de solutions, garantir que les dispositions de la politique relative à l'âge, au genre et à la diversité soient évaluées et mises en place au niveau communautaire. L'unité aide à mobiliser des ressources appropriées pour soutenir la protection dans les urgences, traite les questions techniques et de coordination en lien avec les déploiements de personnel et de ressources et fournit une contribution technique aux documents de planification et d'appel.

La **Section des déplacés internes** délivre des conseils sur les politiques et un soutien opérationnel aux opérations sur le terrain dans les situations de déplacés internes. La Section représente le HCR dans le groupe sectoriel global de la protection, présente le point de vue des opérations du HCR ainsi que les politiques et les positions globales de l'organisation en matière de protection des populations déplacées internes. Elle collabore avec le Rapporteur spécial sur les droits de l'homme des personnes déplacées pour donner des orientations et des conseils techniques.

L'Unité du groupe sectoriel global chargé de la protection soutient la coordination d'un large éventail d'organismes spécialisés dans les questions de protection et s'adresse aux organes politiques, militaires et de développement pour veiller à ce que la protection reste un élément clé dans toutes les interventions humanitaires visant à répondre aux crises résultant de conflits ou de catastrophes naturelles. Elle assume les rôles et les responsabilités du HCR au sein du Comité permanent interinstitutions et soutient le rôle du HCR en tant qu'agence responsable du groupe sectoriel de la protection au niveau mondial et sur le terrain. Grâce à de multiples partenariats, l'Unité aide à consolider la capacité de réponse au niveau du terrain notamment par le biais d'approches et d'outils de protection innovants. Elle encourage le plaidoyer en faveur de la protection aux niveaux national et international, renforce les partenariats, soutient la mobilisation de ressources et réalise des missions d'appui pour aider les coordonnateurs humanitaires et les équipes humanitaires des pays à analyser les situations nécessitant des actions dans le domaine de la protection, de la réponse et des solutions stratégiques.

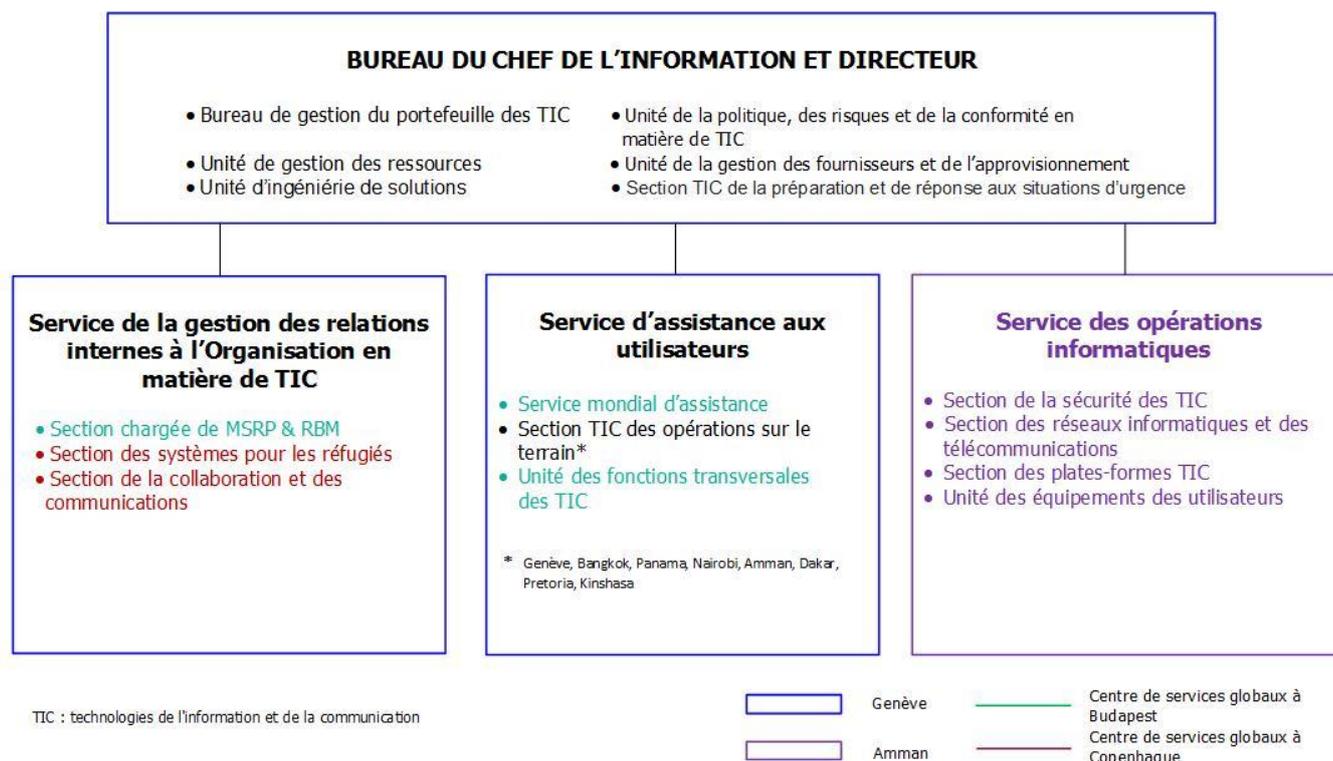
L'Unité chargée de la protection communautaire élabore des politiques, des systèmes et des outils tout en offrant un soutien technique afin de faire progresser le développement de l'approche communautaire et non discriminatoire du HCR dans le cadre de sa réponse humanitaire. L'unité met particulièrement l'accent sur la cohésion sociale, la résolution des conflits, le soutien aux initiatives communautaires et de la société civile nationale. Les responsabilités de la section consistent notamment à appuyer les opérations-pays dans l'amélioration de la protection des personnes LGBTI, ainsi qu'à faire progresser les avantages à tirer des aides en espèces au niveau de la protection. Elle est également en charge de la mise en place et du renforcement de partenariats et de réseaux avec la société civile et les organisations communautaires dans les pays et les régions.

Le **Service chargé de la réinstallation et des voies d'accès complémentaires** collabore avec les opérations et les États pour garantir la mise en oeuvre pratique et ciblée du programme mondial de réinstallation par

rapport aux quotas de réinstallation des pays. Le service a la responsabilité des domaines suivant en matière de protection :

- Fournir des recommandations aux États et aux organismes sur le terrain concernant le ciblage et le traitement des cas de réinstallation ;
- Fournir des conseils techniques, spécialement aux pays de réinstallation émergents, sur l'élaboration de procédures et l'utilisation d'outils électroniques de présentation des dossiers ;
- Assurer le suivi et l'analyse des données pour évaluer si les réinstallations correspondent aux quotas convenus ;
- Concevoir et mettre en place des programmes de formation avec le GLC ;
- Soutenir les opérations en menant des missions techniques pour aider à réduire le risque de fraude.
- Coordonner le plan de déploiement pour la réinstallation ;
- Participer aux forums interinstitutions compétents et travailler avec les États et les ONG impliquées dans les Consultations tripartites annuelles sur la réinstallation et à ses groupes de travail sur la réinstallation, ainsi qu'aux groupes de contact spécifiques examinant les cas individuels ; occuper le rôle de secrétariat pour la présidence tournante par les États et les ONG et coordonner la participation du HCR et le suivi des résultats des ces réunions.

DIVISION DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS



Relevant du Haut Commissaire adjoint, la Division des systèmes d'information et des télécommunications (DIST) fournit au HCR un écosystème numérique sûr et évolutif, garantissant que les bonnes solutions d'information et de communication sont conçues, développées et gérées de manière économique, rapide et sécurisée afin de permettre au HCR de remplir son mandat. En outre, conformément à la Politique du HCR en matière de préparation et de réponse aux urgences [UNHCR / HCP / 2017/1], DIST est responsable de la préparation aux situations d'urgence et de l'assistance aux technologies de l'information et de la communication (TIC), y compris la mise à disposition d'une capacité globale de coordination des TIC conforme au Modèle de coordination pour les réfugiés.

Structure organisationnelle

DIST est une division géographiquement dispersée, dont les effectifs sont répartis entre Genève, Copenhague, Budapest, Amman, Bangkok, Nairobi et Panama et qui travaille en étroite collaboration avec les spécialistes des TIC travaillant sur le terrain en vue d'assurer une harmonisation des services au niveau mondial et veille à la mise en œuvre effective de la stratégie de l'Organisation en la matière.

DIST comprend le Bureau du Chef de l'information (CIO) et trois services (le service de gestion des relations internes à l'Organisation en matière de TIC, le service de l'appui aux utilisateurs et le service TIC de la gestion des opérations). La Division est dirigée par le Directeur, qui est le responsable de l'information de l'organisation et de l'orientation technologique globale de l'agence. Les unités suivantes sont placées sous la supervision directe du Directeur : la Section TIC de la préparation et de la réponse aux urgences ; le

bureau de gestion des projets; l'Unité de gestion des fournisseurs et de l'approvisionnement; l'unité de la politique, des risques et de la conformité des TIC ; et l'unité de gestion des ressources.

Le **Bureau du Chef de l'information** est responsable de la supervision et de fournir un soutien en matière de technologie de l'information comprenant l'élaboration de la stratégie en matière de TIC, les interventions en cas d'urgence, la communication, le contrôle des performances , la formulation des politiques, la planification des investissements, le respect des normes et le contrôle, la gestion des relations avec les fournisseurs et la gestion des ressources.

Le Chef de l'information et Directeur de la Division DIST est responsable de la stratégie et de la planification en matière de technologie, de la performance et des résultats, de la formulation des politiques, de la planification et la surveillance des investissements, de la conformité et coordination des audits, de la gestion de la relation avec les fournisseurs et de la gestion des ressources.

La **Section TIC de la préparation et de réponse aux situations d'urgence** veille à ce que le HCR dispose de la capacité, des processus et des ressources nécessaires pour appuyer efficacement la préparation et la réponse de l'organisation face aux crises de déplacement.

Le **bureau de gestion du portefeuille des technologies de l'information** utilise le cycle de vie de la gestion de projets du HCR pour fournir un processus structuré et un modèle de gouvernance clair aux projets TIC du HCR, permettant ainsi leur exécution avec succès tout en respectant les délais et le budget impartis. Il assure la liaison entre DIST et le Conseil de gouvernance des TIC, qui veille à ce que les investissements dans les projets de TIC correspondent aux priorités opérationnelles et aux orientations stratégiques globales du HCR.

L'**Unité de la politique, des risques et de la conformité en matière de TIC** est responsable des activités de gestion des risques, des examens d'audit des systèmes informatiques ainsi que de toutes les recommandations et plans d'action qui y font suite. L'unité effectue régulièrement des analyses de risques et des examens de conformité des systèmes de TIC existants et coordonne l'élaboration et la promulgation de politiques et de directives en matière de TIC.

L'**Unité de la gestion des fournisseurs et de l'approvisionnement** se concentre sur les aspects contractuels de la gestion des fournisseurs externes, supervise les appels d'offres pour les biens et services TIC, le processus de sélection et de négociation des fournisseurs et collabore avec les services juridiques et d'approvisionnement du HCR. Elle est également responsable de la gestion des achats, des entrepôts et des inventaires des stocks, en particulier en cas d'urgence opérationnelle.

L'**Unité d'ingénierie des solutions TIC** se concentre sur l'optimisation de la conception, du développement, de la mise en œuvre et de l'évolution de solutions comportant des composants TIC significatifs. Elle collabore avec l'organisation et les prestataires de services externes pour garantir que les solutions du HCR sont adaptées à leurs objectifs.

L'**Unité de gestion des ressources** de DIST est chargée des fonctions de soutien à la Division en matière d'administration, de budget, de finances, de ressources humaines, ainsi que d'approvisionnement.

Le Service de gestion des relations professionnelles liées aux TIC concentre son travail précisément sur l'établissement de partenariats stratégiques avec les divisions et bureaux régionaux afin de valoriser l'utilisation des TIC pour soutenir et améliorer l'efficacité du HCR. Grâce aux points focaux assignés à toutes les divisions et à tous les bureaux, ainsi qu'aux responsables spécifiques des domaines d'application critiques, le Service veille à ce que les services fournis par DIST soient appropriés, efficaces et répondent aux besoins de l'Organisation en matière de TIC.

Au sein de ce service, la **Section des systèmes pour les réfugiés** est chargée de fournir, de gérer et d'améliorer le portefeuille d'applications (comme proGres, RApp, CashAssist, etc.) qui soutiennent les services de protection directe du HCR destinés aux réfugiés, notamment pour l'enregistrement, la détermination du statut de réfugié et la réinstallation.

La **Section chargée de MSRP et RBM** fournit et met à jour des applications prenant en charge les principales fonctions centrales des finances, de la chaîne logistique, de la gestion de la performance de l'organisation, de la gestion des ressources humaines et de la gestion axée sur les résultats.

La **Section de la collaboration et des communications** collabore avec les partenaires commerciaux de DIST pour mettre en place des systèmes de collaboration, de communications et de gestion des connaissances, notamment les sites Intranet, SharePoint, les sites internet de l'organisation et eSAFE.

Le **Service d'assistance aux utilisateurs** a la responsabilité globale de veiller à ce que les collègues du monde entier qui utilisent des équipements et des systèmes informatiques pour remplir leurs fonctions, reçoivent l'assistance nécessaire dont ils ont besoin. Il gère les fournisseurs externes pour s'assurer que les prestations de services soient conformes aux normes convenues.

Au sein du Service, l'**Unité des services d'assistance globaux** est chargé d'enregistrer et de garantir le règlement de tous les incidents liés aux TIC et les demandes de services présentées dans l'ensemble de l'Organisation. Les analystes de l'Unité des services d'assistance globaux garantissent une assistance permanente.

La **Section TIC des opérations sur le terrain** fait le lien direct entre DIST et le personnel TIC sur le terrain. Les responsables TIC basés au niveau régional, les spécialistes TIC sur le terrain et les fournisseurs de services encadrés fournissent des services de support informatique sur site partout dans le monde, garantissant le bon fonctionnement des opérations courantes.

L'**Unité des fonctions transversales des TIC** est responsable d'une série de fonctions couvrant les trois services de DIST, notamment la gestion du changement, la gestion des actifs et la gestion de la configuration.

Le **Service des opérations informatiques** est responsable de la fourniture et de la maintenance de l'infrastructure informatique du HCR, qui permet de fournir tous les services relevant de la compétence de DIST. Situé principalement à Amman, le service supervise les interactions quotidiennes avec des fournisseurs de services externalisés tout au long du processus de gestion de la fourniture des services.

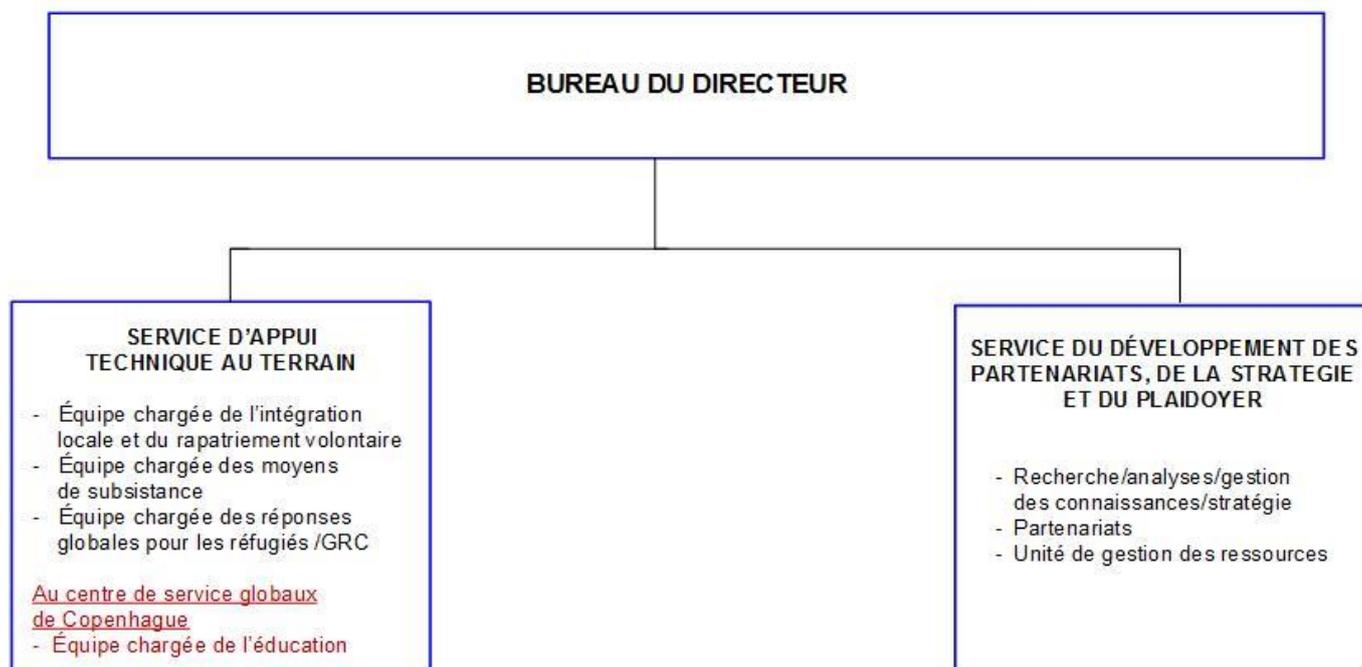
Au sein du Service, il incombe à la **Section de la sécurité des TIC** de définir les politiques et les normes relatives à la sécurité des TIC dans les applications et les infrastructures. La section évalue également les mécanismes de sécurité existants et fait des recommandations pour les améliorer ou propose des actions correctives.

La **Section des réseaux informatiques et des télécommunications** est chargée de la fourniture des services de réseau internet sur lesquels reposent tous les autres services TIC, notamment de l'amélioration de l'efficacité de la connectivité Internet et de l'extension de sa portée aux sites distants.

La **Section des plates-formes TIC** développe et met en œuvre des services sur des plates-formes communes qui permettent aux applications institutionnelles du HCR de fonctionner, notamment en exploitant les services disponibles au moyen de la technologie cloud. Ils gèrent les arrangements d'hébergement des centres de données avec des fournisseurs de services externalisés (UNICC, SafeHost, etc.) et veillent au respect des niveaux de service convenus.

L'**Unité des équipements des utilisateurs** est responsable de l'élaboration des standards de l'infrastructure, de la mise à disposition des équipements de l'organisation configurés et de la fourniture des infrastructures d'appui pour tous les utilisateurs du HCR dans le monde, notamment les ordinateurs de bureau, ordinateurs portables et autres équipements mobiles.

DIVISION DE LA RÉSILIENCE ET DES SOLUTIONS (DRS)



Relevant directement du Haut Commissaire assistant chargé de la protection, la Division de la résilience et des solutions (créée par le Haut Commissaire en 2018 suite aux recommandations issues de la première évaluation organisationnelle) regroupe un certain nombre de fonctions remplies par le personnel et les équipes précédemment placées dans les divisions de DIP, DPSM, DER et de l'équipe spéciale du CRRF. DRS cherche à identifier les solutions possibles pour les réfugiés et les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, en s'attaquant aux causes sous-jacentes du déplacement, y compris l'apatridie. En allant au-delà des trois solutions durables et en cherchant à renforcer la résilience des solutions tout au long du cycle de déplacement, DRS s'attaque aux obstacles juridiques, économiques, civiles et politiques qui limitent les solutions. La nouvelle division combine les caractéristiques d'une structure traditionnelle avec une manière plus dynamique et innovante de collaborer entre les divisions et les bureaux régionaux existants au siège et d'interagir avec les opérations sur le terrain et de répondre à leurs besoins.

Outre un petit bureau du directeur, la Division repose sur deux services, chacun relevant d'un directeur adjoint:

Le Service d'appui technique au terrain qui comprend des équipes chargées du rapatriement volontaire et de l'intégration locale ; des moyens de subsistance, de l'autosuffisance et de la résilience ; du Pacte mondial sur les réfugiés et des réponses globales ainsi que de l'éducation.

Le Service d'appui technique au terrain vise essentiellement à aider les bureaux régionaux et, par extension, les collègues de terrain, à élaborer des stratégies et des approches viables en faveur de solutions qui tiennent compte des opportunités et des contraintes propres à chaque contexte. Ce service s'appuiera en

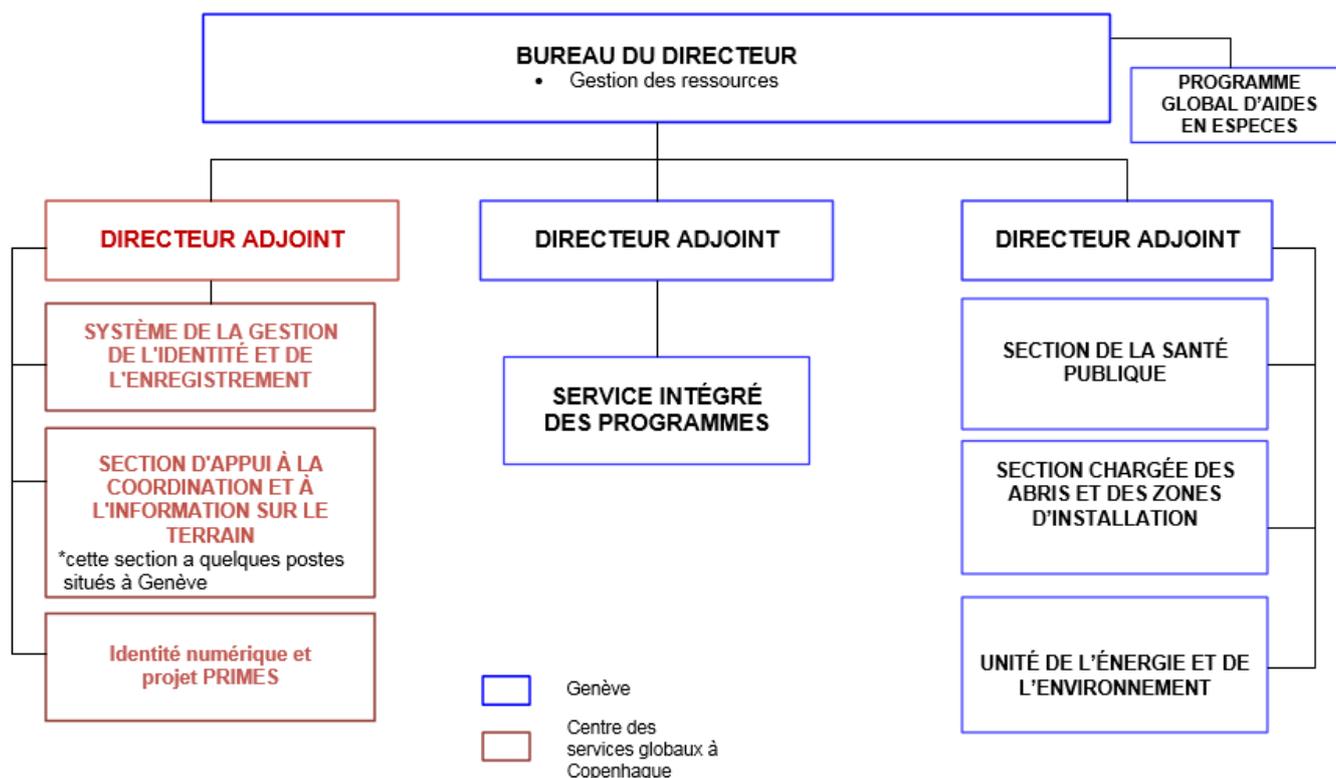
particulier sur l'expérience de l'équipe du CRRF dans la mise en œuvre de la stratégie globale du HCR visant à répondre aussi bien aux nouvelles situations impliquant de larges populations de réfugiés qu'aux situations de réfugiés prolongées.

Le Service du développement des partenariats, de la stratégie et du plaidoyer est chargé de la recherche, des analyses et de la gestion des connaissances servant de base au développement de stratégies en matière de solutions et des partenariats avec la Banque mondiale et d'autres acteurs du développement.

Le Service encourage l'intégration des réfugiés dans les services nationaux existants et l'accès aux économies locales, afin de garantir l'accès aux droits fondamentaux et de favoriser l'autosuffisance et l'interdépendance économique grâce à la conception et à l'exécution de programmes efficaces. Il entretient les partenariats avec des acteurs locaux et du développement avec une attention particulière pour les relations avec la Banque mondiale et les autres institutions financières, les États et d'autres acteurs du développement. Le Service est également engagé pour le plaidoyer et la collecte de fonds en faveur des communautés d'accueil et de réfugiés et chargé de développer des stratégies de solutions et la prévention.

L'Équipe du Forum mondial sur les réfugiés dirige, en coordination avec le secrétariat de l'ExCom, les préparatifs du premier forum mondial sur les réfugiés qui se tiendra en décembre 2019. Le Forum constitue un élément clé des nouvelles dispositions prévues par le Pacte mondial sur les réfugiés et se tiendra tous les quatre ans. Le premier Forum jouera un rôle déterminant pour la promotion du programme de partage des responsabilités.

DIVISION DE L'APPUI ET DE LA GESTION DES PROGRAMMES



Relevant du Haut Commissaire assistant chargé des opérations, la **Division de l'appui et de la gestion des programmes** dirige les activités destinées à consolider la qualité des programmes, les capacités et la gestion axée sur les résultats. Elle réalise des analyses pour étayer la prise de décision de la direction sur l'allocation des ressources et définit les stratégies, politiques et normes globales. Elle élabore des outils et des recommandations pratiques et encourage de nouvelles approches opérationnelles dans un large éventail de domaines techniques qui sont essentiels à la protection des personnes relevant de la compétence du HCR.

Avec des collaborateurs basés à Genève, au Centre de services globaux de Copenhague et dans les Centres de services régionaux de Nairobi et Bangkok, la Division soutient directement les opérations sur le terrain par des déploiements et des réseaux mondiaux de spécialistes techniques.

Structure organisationnelle

DPSM comprend trois services, chacun supervisé par un directeur adjoint.

Le **Directeur adjoint du service de programme intégré** est responsable de la gestion des programmes et des données par le biais du service de programme intégré (IPS) ;

Le **Directeur adjoint** basé à Copenhague dirige le Service des données numériques, comprenant la Section d'appui à la coordination et à l'information sur le terrain (FICSS) et la Section de gestion de l'identité et de l'enregistrement (IMRS). Le Directeur adjoint supervise également l'élaboration, le déploiement et le soutien de l'écosystème de gestion de la population et des identités du HCR, «PRIMES» ;

Le **Directeur adjoint du soutien technique**, responsable de la Section de la santé publique (PHS), de la Section des abris et des sites d'installation (SSS) et de l'Unité chargée de l'énergie et de l'environnement. Chaque section est dirigée par un chef de section qui relève du directeur adjoint concerné. Le directeur de DPSM assure également la direction du programme global d'aides en espèces (GCO) et supervise le projet inter-divisions de gestion axée sur les résultats (RBM) en tant que responsable du projet, sous la direction du Haut Commissaire adjoint "commanditaire du projet".

Le **Bureau du Directeur** supervise et assure l'orientation stratégique de la Division, notamment l'élaboration et l'application de politiques et stratégies pour l'Organisation, identifie et coordonne les éléments et stratégies portant sur des questions transversales et coordonne le soutien opérationnel global à la gestion du programme. Le directeur gère les ressources de la division par l'intermédiaire de l'Unité de gestion des ressources (UGR), y compris les budgets de dotation en personnel, de programme et administratif, et assure la coordination avec les autres divisions et bureaux au niveau stratégique.

Le **Service intégré des programmes**, basé à Genève, coordonne la gestion du programme et fournit une orientation stratégique et des orientations sur tous les aspects de la gestion des opérations. Le Service renforce la capacité globale de gestion de programme et fournit un appui direct aux bureaux sur le terrain. Il est responsable des outils de gestion de *Global Focus Insight* et *Focus Client*, ainsi que des Priorités stratégiques globales, et fait partie du secrétariat pour les revues de programme annuelles et semestrielles.

La **Section de l'appui à la coordination et l'information sur le terrain**, basée au Centre de services globaux de Copenhague, avec quelques postes de liaison à Genève, gère les systèmes de gestion des données opérationnelles requis pour la planification, l'administration et la mise en œuvre des programmes du HCR. Au nom du HCR, la Section assure la direction conjointe du groupe sectoriel de coordination et de gestion des camps. Elle accueille aussi le Service conjoint interinstitutionnel de profilage des déplacés internes. De plus, la Section définit des politiques et des normes, et prépare des outils et des méthodes de travail. Elle assure également un renforcement des capacités et un soutien direct au terrain dans les domaines de la gestion des informations, des données démographiques et opérationnelles, des systèmes d'information géographique et de la cartographie, des statistiques, de l'évaluation des besoins et des enquêtes.

La **Section de la gestion de l'identité et de l'enregistrement**, qui se trouve au Centre de services globaux de Copenhague, s'attache à renforcer les politiques et les directives sur la gestion de l'identité et des cas, notamment en remettant à niveau les outils et les approches opérationnelles. La Section apporte un appui technique et renforce les capacités des opérations sur le terrain pour l'enregistrement, la gestion de l'identité et la gestion des cas. Elle collabore également avec l'Équipe du projet conjoint de DPSM et DIST pour soutenir la mise au point et le déploiement mondial de proGres dans les partenariats et du système de gestion de l'identité biométrique (BIMS).

La **Section de la santé publique**, basée à Genève, est responsable de la définition des politiques et des normes, de l'appui et des conseils techniques, du suivi et de l'évaluation dans les domaines de la santé publique et du VIH, de la santé reproductive, de l'eau, l'assainissement et l'hygiène, de même que de la nutrition et la sécurité alimentaire. La Section s'efforce de renforcer en permanence ses réseaux techniques et elle joue un rôle de premier plan dans la réponse aux situations d'urgence.

La **Section chargée des abris et des sites d'installation**, basée à Genève, apporte une assistance technique pour renforcer la capacité du HCR à répondre aux besoins en abris des réfugiés et d'autres personnes relevant de la compétence de l'Organisation. Elle soutient l'élaboration de stratégies au niveau mondial et national, de plans de sites et d'outils en matière d'abris. Elle réalise des travaux de recherche-développement sur les solutions novatrices d'hébergement et établit les caractéristiques techniques pour

les matériaux des abris et les articles de secours essentiels apparentés. En outre, la Section dirige conjointement le groupe sectoriel global des abris d'urgence.

L'**Unité énergie et environnement**, basée à Genève, est chargée de l'élaboration des stratégies et des politiques, ainsi que de l'appui aux opérations sur le terrain concernant les solutions d'énergie durable, l'environnement, l'adaptation au changement climatique et la réduction des risques de catastrophe.

La **Section du programme global d'aides en espèces**, installée à Genève, assure la coordination générale, l'orientation et un soutien technique d'ensemble pour institutionnaliser les aides en espèces et garantir leur utilisation élargie et systématique dans les opérations du HCR sur le terrain. La section s'emploie à adapter les politiques et les procédures, à élaborer des directives et des approches et à améliorer les outils et les systèmes afin de renforcer la capacité technique du HCR à mettre en œuvre des programmes d'aides en espèces.