

## Soixante-quatorzième réunion du Comité permanent

(5-7 mars 2019)

### Point 3 c) de l'ordre du jour Exposé sur le plan opérationnel de régionalisation du HCR

- En 2019, le HCR restera focalisé sur le son processus interne de gestion du changement visant à poursuivre d'une manière plus efficace, plus efficiente et plus responsable ses Orientations stratégiques pour la période 2017-2021. Il ira progressivement vers un modèle décentralisé devant être en place d'ici 2020, avec une dévolution du pouvoir aux centres régionaux. Ce processus entre dans le cadre des efforts déployés à l'échelle du système. Il permettra de renforcer l'appui à la mise en œuvre du Pacte mondial sur les réfugiés et d'autres engagements.
- Ce processus de changement intègre la reconnaissance du fait que la protection et les solutions doivent être gérées aux niveaux local, national et régional. Cela étant, les objectifs globaux consistent à responsabiliser les opérations du HCR pour qu'elles puissent prendre les décisions appropriées, sans perdre inutilement du temps ; à intervenir d'une manière plus souple et plus rapide, en particulier dès le déclenchement des crises de grande ampleur ; à établir des priorités en matière de fonds et à déterminer les endroits où les ressources doivent être investies ainsi que la manière de le faire ; et à renforcer l'intégrité opérationnelle, en acquérant des connaissances adaptées au contexte et en les traduisant en programmes viables. Le processus permettra aussi au HCR de devenir un partenaire plus solide et plus fiable dans l'effort collectif visant à protéger et à assister les réfugiés et d'autres personnes relevant de sa compétence ; de nouer des partenariats stratégiques aux lieux d'intervention, en particulier avec les acteurs du développement ; et de collaborer d'une manière plus cohérente avec les États aux niveaux national et régional. Une structure décentralisée, avec une présence opérationnelle responsabilisée et sept bureaux régionaux basés sur le terrain, permettra aussi au HCR de veiller à l'assurance qualité et à une plus grande responsabilité.
- Le processus de régionalisation du HCR est basé sur trois principaux prémices : 1) des opérations-pays solides ; 2) des bureaux régionaux forts ; et 3) un « centre » solide et plus rationalisé pour assurer la cohérence institutionnelle et le contrôle. Avec l'appui de consultants extérieurs, le HCR a mené en 2018 une revue de ses représentations régionales existantes et des centres de services pour vérifier les secteurs qui fonctionnent afin de déterminer les pratiques pouvant être reproduites dans la nouvelle structure et les fonctions devant être supprimées au plan régional. Cette revue a été éclairée par les efforts antérieurs de régionalisation et l'expérience d'organismes partenaires.
- La structure centrale des sept bureaux régionaux qui en résultent est organisée autour des principaux piliers : 1) protection, 2) stratégie et partenariats, 3) gestion des opérations, et 4) engagements externes. En plus de la structure centrale commune, chacun des sept nouveaux bureaux aura des caractéristiques particulières en fonction du contexte opérationnel, des considérations politiques et sécuritaires, des groupes de population et des possibilités de solution. Les sept bureaux régionaux seront mieux alignés sur la couverture géographique des organismes partenaires et du système des Nations Unies pour le développement.
- La nouvelle architecture organisationnelle vient en appui au cadre de gestion des risques basé sur les « trois lignes de défense » ainsi qu'aux nombreuses conclusions d'audit ayant souligné la nécessité de clarifier les rôles, les responsabilités et les pouvoirs entre le Siège et le terrain. Le prochain Examen annuel des programmes (APR) permettra aux HCR de voir comment mieux rajuster le personnel au niveau national, régional et du Siège pour veiller à ce que les risques soient maîtrisés, gérés et contrecarrés, comme il se doit, et qu'une capacité de contrôle indépendant au titre de la « troisième ligne » demeure fermement en place au niveau central. Des propositions visant à simplifier les systèmes et les processus sont actuellement en étude. Une équipe spéciale multidisciplinaire a été constituée pour mener d'autres consultations et faire avancer ces initiatives.

- La transition a été conçue pour veiller à ce que les sept bureaux régionaux soient en mesure de couvrir les fonctions principales, avec une expertise requise au plan technique et adaptée au contexte. Les capacités d'appui au terrain, existant actuellement au Siège, seront retenues jusqu'au milieu de l'année 2020, afin de pouvoir identifier et gérer les risques émergents au fur et à mesure que la restructuration progresse et que les bureaux et les opérations-pays s'adaptent aux nouvelles méthodes de travail. À ce moment-là, les bureaux seront en mesure d'assumer pleinement la responsabilité pour l'assurance qualité et l'appui aux opérations-pays dans leurs régions respectives.
- Des considérations relatives au bien-être du personnel ont dominé le processus, et les collègues bénéficieront d'une souplesse maximale pendant la période de transition. Un ensemble de mesures transitoires d'appui seront mises en œuvre pour les membres du personnel affectés.
- Le processus de décentralisation et de régionalisation est considéré comme étant un investissement important dans la capacité de l'Organisation à s'acquitter du mandat qui lui a été confié et non comme étant une mesure d'économie de coûts. Les frais à court terme liés à la transition et au renforcement des opérations-pays et des bureaux régionaux seront couverts dans le cadre du budget existant. Dans le moyen ou le long terme, les dépenses initiales devront être compensées en partie par les gains d'efficacité, un meilleur rapport qualité-prix et des partenariats renforcés.
- La viabilité et l'efficacité des nouvelles structures proposées seront, dans une large mesure, déterminées par les efforts en cours visant à remodeler la culture institutionnelle du HCR pour repenser à quel niveau la responsabilité réside et est mise en œuvre pour travailler avec plus de collaboration et de manière plus inclusive, tant au plan interne qu'avec des partenaires.

*HCR, 4 mars 2019*