



## DIRECTION ET GESTION EXÉCUTIVE

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.

La Direction et gestion exécutive comprend la **Haut Commissaire Adjointe**, le **Haut Commissaire Assistant en charge des opérations**, la **Haut Commissaire Assistante en charge de la protection**, le **Chef de Cabinet** et leurs collaborateurs. L'organigramme et le texte ci-dessous fournissent de plus amples détails sur les différentes Divisions, Bureaux et entités relevant de l'équipe de direction. Le **Bureau exécutif** assure la gestion et la redevabilité en définissant la vision de l'organisation et en fixant les priorités et les stratégies opérationnelles.

La **Haut Commissaire Adjointe** (DHC) 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 (y compris le Conseiller principal chargé de l'inclusion, de la diversité et du genre), de la planification stratégique et des résultats, et des systèmes d'information et des télécommunications rendent compte directement de leurs activités à la Haut Commissaire Adjointe. Elle supervise aussi les responsables du Service des affaires juridiques, du Bureau du Médiateur, de même que le Responsable du contrôle des risques, le Service de la transformation et du changement ainsi que le Responsable du service de l'innovation du HCR, les Centres des services mondiaux basés à Copenhague et à Budapest ainsi que la Coordinatrice principale sur l'exploitation sexuelle, les abus et le harcèlement sexuel.

Le **Haut Commissaire Assistant en charge des opérations** assure la direction stratégique, dirige toutes les opérations du HCR sur le terrain, les sept Bureaux régionaux, la Division de la résilience et des solutions, la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement et supervise la Conseillère principale du HCR sur les déplacements internes et le Conseiller spécial du HCR pour l'action climatique.

La **Haut Commissaire Assistante en charge de la protection** veille à ce que tous les aspects du travail du HCR tiennent compte des impératifs de la protection. Elle 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.

La Haut Commissaire Assistante en charge de la protection encadre les activités de la Division de la protection internationale et maintient une vue d'ensemble de la mise en œuvre du Pacte mondial sur les réfugiés, notamment en assurant le suivi pour le Forum mondial sur les réfugiés.

Elle fournit des documents de référence aux Bureaux régionaux et à toutes les divisions et entités, sur les politiques de protection et la communication relative à ces questions. Elle 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 **Chef de Cabinet** coordonne le travail du Bureau exécutif ainsi que les travaux du Comité de Direction et assiste le Haut Commissaire dans le développement et le suivi des orientations stratégiques de l'organisation, et dans ses rôles de leadership, de gestion et de supervision liés au travail du Bureau de l'Inspecteur Général, du Bureau des évaluations, du Bureau de la déontologie, du Bureau de Liaison à New York, et du Bureau du Directeur de la Gestion du Changement. Le Service de gouvernance et le Service des données mondiales sont directement rattachés au Chef de Cabinet.

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 redevabilité 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 rappel 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 **Bureau des évaluations** commande et gère les évaluations centralisées. Il se concentre principalement sur la mise en œuvre des politiques, des stratégies, des programmes et les thèmes pertinents pour l'Organisation 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 bureaux nationaux. Suite au processus de décentralisation et de régionalisation des opérations du HCR, certains Bureaux régionaux accueillent des experts du Service de l'Évaluation. Le Service fournit au Haut Commissaire, une assistance et des conseils indépendants sur la mise en œuvre des politiques, des stratégies et sur l'efficacité des réponses d'urgence.

Le **Service des données mondiales** (GDS) est un service transversal de l'organisation indépendant créé en 2020 dont le rôle est essentiel pour la réalisation de la Stratégie de transformation des données 2020-2025 du HCR et de sa vision d'établir le HCR comme un leader de confiance en matière de données et d'informations relatives aux personnes déplacées de force et aux apatrides. Le Service permet et soutient la collecte, l'analyse et l'utilisation rapides et efficaces des données opérationnelles en étroite collaboration avec d'autres divisions et services, les unités « Gestion et analyse des données et des identités (DIMA) » des bureaux régionaux et des opérations sur le terrain. Le Service vise à améliorer la gestion de l'information, les capacités en gestion des données, à fournir des normes de référence en matière de données et à accroître les capacités en matière de statistiques. Il cherche à améliorer les systèmes de données de l'organisation et à améliorer la consolidation et l'utilisation des données pour la prise de décision opérationnelle et stratégique. Le Service vise également à renforcer les capacités du HCR en matière d'enregistrement et d'identité numérique tout en assurant la protection des données personnelles des personnes relevant de sa compétence.

Le **Service de la gouvernance** est chargé d'entretenir les relations avec le Comité exécutif du HCR. Le Service est en liaison étroite avec la Direction exécutive (SET) 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 **Service de la transformation et du changement** a été créé en 2020 dans le but d'améliorer la capacité du HCR à (a) concevoir et gérer des initiatives stratégiques, (b) optimiser les systèmes et les processus de l'organisation, (c) élaborer et mettre en œuvre des politiques et des orientations, (d) intégrer la culture de l'organisation dans un modèle de changement qui fasse l'équilibre entre la stratégie, la culture et le modèle opérationnel, et (e) faciliter et soutenir les processus et initiatives de gestion du changement interne. Le Service travaille en collaboration avec le Bureau du Directeur de la gestion du changement et fonctionne comme un prestataire de conseils en gestion interne, composé d'une équipe intégrée et chargée d'aider la Direction exécutive (SET) du HCR, les Divisions, les Bureaux régionaux ainsi que les autres entités, à aligner les performances et les initiatives de changement sur les orientations stratégiques définies par le Haut Commissaire. Selon les besoins, des experts extérieurs complètent l'équipe en place.

Le **Bureau de l'Inspecteur général** fournit au Haut Commissaire une assurance et un contrôle indépendants et efficaces des activités et des opérations du HCR et maintient un environnement d'intégrité en encourageant le personnel du HCR à respecter des normes de conduite

personnelle et professionnelle les plus élevées. L'inspecteur général mène des enquêtes sur les cas de mauvaise conduite et sur les questions qui présentent, ou peuvent présenter, un risque élevé pour l'organisation. À des fins de cohérence, le Bureau de l'Inspecteur général exerce aussi une mission de contrôle interne et externe pour éviter des doublons en matière d'activités de contrôles et prévenir des lacunes dans leur mise en œuvre. Il poursuit un travail de méta-analyse des données tirées de ses enquêtes. Le Bureau de l'Inspecteur général est guidé par des valeurs fondamentales que sont le respect, la confidentialité, l'impartialité, l'équité et la régularité des procédures.

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 de l'organisation ainsi que ses messages de plaidoyer. Le Bureau de liaison défend les besoins des personnes forcées de fuir et des apatrides, 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 humains, au développement durable ainsi qu'à d'autres initiatives 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 déplacées de force et les apatrides. 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 agences, 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 politiques et stratégiques susceptibles d'affecter le travail du HCR.

Le **Service de gestion globale des risques** aide les cadres et les personnels, à tous les niveaux de l'Organisation, à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gestion globale des risques. Afin de renforcer la culture de gestion globale des risques au HCR, le Service encourage l'application de processus de gestion des risques avérés, diffuse des informations sur les risques et les meilleurs pratiques au sein de l'organisation, et veille à ce qu'il y ait des programmes de formation à la gestion des risques accessibles pour tout le personnel. Il travaille en étroite collaboration avec un réseau de points focaux dédiés à la gestion des risques dans toute l'organisation, afin de décentraliser la capacité de gestion des risques sur le terrain et au siège.

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 entités, 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 procédures de justice administratives internes et veille à ce que les activités du HCR soient menées conformément à son cadre réglementaire interne et au droit applicable.

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 déplacées de force et des apatrides.

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 managériale, 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.

Pour éclairer son travail de gestion de la direction, le Bureau exécutif consulte le **Conseil mondial du personnel** qui est l'organe principal de l'Association du personnel du HCR. Le rôle principal du Conseil mondial du personnel du HCR est de promouvoir et de sauvegarder les droits, les intérêts et le bien-être de tous les membres du personnel du HCR et de veiller à ce que les conditions d'emploi et de travail soient conformes aux principes énoncés dans la Charte et le Statut du personnel des Nations Unies. Actuellement, le Conseil du personnel comprend 7 membres élus au niveau mondial sur un vote à bulletin secret, les 7 présidents des associations régionales du personnel et un représentant des sites du siège, soit un total de quinze membres. Une fois établi, le Conseil du personnel élit son propre bureau comprenant un président, deux vice-présidents, un secrétaire et un trésorier. Tous les membres du personnel, titulaires d'un contrat de travail avec le HCR de trois mois et plus, sont considérés comme membres de l'Association du personnel du HCR. Les membres du personnel affilié du HCR sont considérés comme des membres affiliés. Tous les bureaux, à l'échelle nationale et régionale, y compris les bureaux de terrains, sont encouragés à créer une association du personnel afin d'assurer une représentation adéquate de l'ensemble du personnel du HCR.