

COMPASS

l'approche de gestion axée sur les résultats du HCR

Renforcer la capacité du HCR
et des partenaires financés à
**obtenir des résultats et à en
rendre compte**





Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a changé ses méthodes de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports afin de changer concrètement la vie des personnes déplacées contre leur gré et des apatrides. La nouvelle approche promeut une collaboration encore plus étroite avec les partenaires, afin de maximiser l'impact. Elle prévoit en outre un cycle de planification stratégique pluriannuel, un cadre mondial de résultats, et un outil logiciel (COMPASS) pour la planification, la budgétisation, le suivi et la communication des résultats.

Les équipes opérationnelles élaborent leurs stratégies en mobilisant les parties prenantes et les partenaires, et en s'appuyant sur l'analyse conjointe de la situation. Elles couvrent tous les aspects de l'engagement opérationnel du HCR et de ses partenaires : intervention humanitaire, coordination des groupes sectoriels, plaidoyer, renforcement des capacités, inclusion et transition vers la mise en place de solutions, le développement et la paix.

L'organisation dans son ensemble est en période de transition vers une planification pluriannuelle à l'horizon 2024. Certaines équipes opérationnelles utilisent ainsi des stratégies provisoires dans l'intervalle. Cette approche progressive permet aux équipes opérationnelles de mieux aligner leurs cycles sur les processus de planification nationaux et autres cadres, tels que le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Elle contribue également à améliorer la qualité du soutien apporté en faveur de cet important changement.

Pourquoi le HCR procède-t-il à ces changements ? Quels avantages procurent-ils ? Le présent guide vise notamment à répondre à ces questions.

Pourquoi changer la méthode du HCR en matière de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports ?

Les méthodes et outils de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports précédemment utilisés par le HCR n'ont pas suivi l'évolution du contexte général dans lequel l'organisation exerce ses activités.

- Le cycle de planification annuelle a entravé la capacité du HCR à élaborer des visions stratégiques visant à pérenniser les changements. Il n'a pas non plus facilité l'adhésion aux processus de développement nationaux et des Nations Unies, limitant les possibilités d'inclusion des personnes déplacées contre leur gré et des apatrides.
- Le cadre de résultats normalisé du HCR a restreint la capacité de l'organisation à définir des plans répondant aux conditions spécifiques des pays.
- Élaborés il y a plus de dix ans, les outils et processus de planification du HCR étaient complexes et obsolètes.



Quels sont les principaux changements ?



Un processus de planification stratégique pluriannuelle permet une collaboration continue entre les équipes opérationnelles et les partenaires. Cela contribue à garantir des financements sur plusieurs années. Un tel processus facilite également l'alignement sur les cycles de planification du développement nationaux et des Nations Unies, levier du soutien aux personnes déplacées de force et aux apatrides.



Il convient toutefois de noter que les budgets du HCR continuent d'être affectés annuellement aux équipes opérationnelles de pays et aux partenaires.



Le HCR utilise désormais des **cadres de résultats spécifiques au contexte** élaborés par les équipes opérationnelles afin de définir les résultats escomptés par l'organisation et ses partenaires auxquels ils prévoient de contribuer à un moment donné et dans une région donnée. Les partenaires et le HCR entreprennent des activités permettant d'obtenir les produits (livrables ou évolution des capacités) qui contribuent aux réalisations (changements institutionnels ou comportementaux), qui, à terme, génèrent les impacts (changements dans la vie des personnes).



Un nouveau cadre mondial de résultats traduit le mandat du HCR sur le plan programmatique et tient compte des engagements pris dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD) et du Pacte mondial sur les réfugiés. Les équipes opérationnelles associent leurs énoncés d'impact et de réalisation aux domaines de résultats mondiaux correspondants dans le **cadre mondial de résultats simplifié**. Les correspondances entre le cadre mondial de résultats et les ODD sont présentées à la fin de cette brochure.



Le logiciel **COMPASS** est un outil informatique convivial qui offre au HCR un processus rationalisé permettant de réduire les coûts de transaction. Seul le HCR procédera à la saisie des données.

En préparation : un nouveau logiciel d'établissement de rapports, de supervision et de suivi des projets (PROMS) est en cours d'élaboration. Il vise à améliorer l'efficacité, l'efficacité, la souplesse, la cohérence, la redevabilité et la transparence pour les partenaires et le HCR, et ce, par la rationalisation des processus et le recours à la numérisation et à l'automatisation lorsque cela s'avère pertinent. Le logiciel PROMS sera lié à COMPASS et à d'autres outils logiciels du HCR. Il sera accessible aux partenaires. Des consultations seront menées avec ces derniers dans le monde entier au cours de l'année 2022, en vue du déploiement du logiciel en 2023.

Quels avantages ces changements procurent-ils aux personnes déplacées contre leur gré et aux apatrides ?

- La nouvelle approche pluriannuelle se concentre moins sur les activités du HCR et de ses partenaires que sur les changements auxquels ils souhaitent contribuer. Elle permet une meilleure coordination entre le HCR et ses partenaires et un renforcement de leur capacité collective à mobiliser un soutien en faveur des personnes déplacées contre leur gré et les apatrides.
- Le HCR et ses partenaires comprendront mieux l'impact (ou l'absence d'impact) découlant de leur travail, et pourront ainsi redéfinir les stratégies si nécessaire. Notre redevabilité collective à l'égard des populations touchées s'en trouvera améliorée.
- Le HCR et ses partenaires participeront à l'établissement de rapports mondiaux présentant leur rôle dans l'obtention d'impacts positifs pour les personnes auprès desquelles ils interviennent.

Comment les équipes opérationnelles établissent-elles les budgets pour les années à venir dans le cadre d'une stratégie pluriannuelle ?

Les stratégies pluriannuelles incluent un budget indicatif qui aide le HCR dans ses efforts de recherche de financements pluriannuels. Au stade initial, le HCR définit les paramètres du processus d'élaboration des stratégies, en examinant des scénarios budgétaires pluriannuels réalistes, en parallèle d'autres paramètres importants (par exemple, les scénarios démographiques ou les priorités institutionnelles).

Les budgets sont établis au niveau des produits, et reflètent les contributions du HCR et de ses partenaires aux différents énoncés de réalisations et d'impact. Ils sont affectés auxdits énoncés de réalisation et d'impact, ainsi qu'aux domaines de résultats mondiaux respectifs.



Comment l'approche pluriannuelle fonctionne-t-elle dans le cas de situations d'urgence ?

Lorsqu'une nouvelle situation d'urgence survient, les équipes opérationnelles peuvent ajouter un programme d'urgence reposant sur une procédure simplifiée à leurs plans pluriannuels, tout en mobilisant des ressources supplémentaires pour garantir une intervention en temps voulu.

Quels sont les indicateurs pour lesquels le HCR établit des rapports ?

Le HCR a réduit le nombre d'indicateurs de base liés aux différents domaines de résultats dans le cadre mondial de résultats. L'objectif est de renforcer la fiabilité des données ainsi que la capacité du HCR à rendre compte à l'échelle mondiale des résultats du travail mené en collaboration avec les partenaires. Certains des indicateurs de base découlent des engagements pris au titre du Pacte mondial sur les réfugiés et des ODD.

Dans la « Description du projet » (annexe A) d'un accord de partenariat du HCR, les équipes opérationnelles et les partenaires élaborent des indicateurs de produit et conviennent des exigences en matière de ventilation des données et de la fréquence d'établissement des rapports pour évaluer les progrès réalisés concernant les produits définis.

Désagrégation des résultats

Le HCR s'est engagé à ventiler les données sur les résultats par âge, genre et éléments de diversité, dans la mesure du possible. Il est ainsi possible d'élaborer un programme visant des réalisations équitables et de fournir des données permettant de traiter les cas de discrimination, de vulnérabilité et d'exclusion. Selon l'intervention, il pourra être nécessaire de ventiler les données par pays d'origine ou par site. Le HCR et ses partenaires peuvent ainsi évaluer les différences dans la mise en œuvre, la protection et le bien-être, et mettre au point des interventions plus efficaces.

Chaque résultat escompté du cadre de résultats est censé avoir un effet positif direct ou indirect sur les personnes relevant de la compétence du HCR. Les énoncés de résultats peuvent couvrir de nombreux types de population différents, par exemple les personnes relevant de la compétence du HCR et les communautés hôtes. Par conséquent, lorsqu'un produit inclut plusieurs types de population, les indicateurs de produit concerneront chaque type de population concerné.

Les partenaires rendent compte de leurs activités aux équipes opérationnelles du HCR au moyen du modèle d'établissement de rapports qui leur est destiné (disponible auprès de l'équipe opérationnelle du HCR concernée), qui peut s'accompagner d'un tableau Excel généré par le HCR à partir de COMPASS. Cet outil est particulièrement utile en cas de très grandes quantités de données ventilées relatives aux résultats obtenus lors de la mise en œuvre d'un projet.

Les évaluations peuvent être menées en dehors du processus d'établissement de rapports standard du partenaire, en fonction des priorités et des critères de référence déterminés par le service d'évaluation du HCR et/ou les responsables régionaux de l'évaluation, conformément à la [stratégie du HCR en matière d'évaluation](#).

Les informations recueillies dans le cadre d'activités renforcées de collecte de données, de suivi et d'évaluation alimentent la prise de décisions, de sorte que le HCR et ses partenaires puissent peaufiner leurs stratégies et affecter les ressources de manière optimale.

Comment le nouveau processus favorise-t-il le suivi et l'évaluation ?

Chaque stratégie inclut un plan de suivi et d'évaluation pluriannuel pour permettre aux équipes opérationnelles de planifier les activités connexes, la collecte de données, les examens de la mise en œuvre de la stratégie, les évaluations et d'autres exercices de production d'éléments de preuve.



UNHCR's Results Areas



IMPACT AREAS

1 **ATTAINING FAVORABLE PROTECTION ENVIRONMENTS**
Operation-specific impact statements describe intended changes in the enjoyment of rights as a result of increasingly favourable conditions for protection.

2 **REALIZING RIGHTS IN SAFE ENVIRONMENTS**
Operation-specific impact statements express changes in realizing rights of persons of concern due to changes in access, quality and coverage of basic services, particularly in humanitarian and emergency settings.

3 **EMPOWERING COMMUNITIES AND ACHIEVING GENDER EQUALITY**
Operation-specific impact statements capture intended shifts in the protection and solution of persons of concern as a result of advancements in community mechanisms, gender equality and livelihoods.

4 **SECURING SOLUTIONS**
Operation-specific impact statements illustrate intended changes in the enjoyment of durable and alternative pathways to solutions by persons of concern.

OUTCOME AREAS

1 **ACCESS TO TERRITORY, REGISTRATION AND DOCUMENTATION**
Possible Coverage: Access to territory, reception conditions, infrastructure and management of reception/transit centres including basic assistance, identification, registration and profiling, legal identity and documentation.

2 **STATUS DETERMINATION**
Possible Coverage: Status determination interventions, information provision, assistance programmes to government processes, asylum system strengthening, handover of procedures.

3 **PROTECTION POLICY AND LAW**
Possible Coverage: Administrative institutions support, promotion of international and regional instruments, strategic litigation, law and policy enhancement, public attitudes.

4 **GENDER-BASED VIOLENCE**
Possible Coverage: GBV prevention, risk mitigation and response. PSEA.

5 **CHILD PROTECTION**
Possible Coverage: Community based child protection structures, best interest determination, prevention and response services for adolescents and children, children associated with armed groups.

6 **SAFETY AND ACCESS TO JUSTICE**
Possible Coverage: Specific needs/ service provision, legal assistance to individuals and families, freedom of movement, alternatives to detention, security/crime related interventions, trafficking and smuggling.

7 **COMMUNITY ENGAGEMENT AND WOMEN'S EMPOWERMENT**
Possible Coverage: Community sensitization, peace education, peaceful coexistence projects, community-based complaint mechanisms, community self-management structures, gender equality interventions, women's empowerment.

8 **WELL-BEING AND BASIC NEEDS**
Possible Coverage: Multipurpose cash, food security and food assistance, in-kind and core relief items including cooking fuels.

9 **SUSTAINABLE HOUSING AND SETTLEMENTS**
Possible Coverage: Housing, emergency shelter, transitional and permanent housing, settlement and urban planning, energy, environmental and natural resource management.

10 **HEALTHY LIVES**
Possible Coverage: Primary health care, secondary health care, preventative health programmes, reproductive health and HIV, mental health, nutrition, other health-related interventions including advocacy and support for inclusion of persons of concern in national services

11 **EDUCATION**
Possible Coverage: Primary education, secondary education, additional/higher/tertiary education, vocational training, inclusion into national education system.

12 **CLEAN WATER, SANITATION AND HYGIENE**
Possible Coverage: Water systems, sanitation including toilets, bathing areas, hygiene promotion.

13 **SELF RELIANCE, ECONOMIC INCLUSION AND LIVELIHOODS**
Possible Coverage: Self employment (business), wage employment, agriculture, fishing, economic opportunities promotion, job creation, entrepreneurship programmes, resilience programmes.

14 **VOLUNTARY REPATRIATION AND SUSTAINABLE REINTEGRATION**
Possible Coverage: Voluntary return preparations, organisation/ assistance of voluntary return, work in country/ area of origin to create conditions for return and sustained reintegration.

15 **RESETTLEMENT AND COMPLEMENTARY PATHWAYS**
Possible Coverage: Resettlement preparation and management, emergency resettlement relocation, private or community sponsorship programmes, humanitarian visas, humanitarian corridors, family reunification, student visas, other complementary pathways.

16 **LOCAL INTEGRATION AND OTHER LOCAL SOLUTIONS**
Possible Coverage: Naturalisation, durable legal status, permanent residency.

ENABLING AREAS

17 **SYSTEMS AND PROCESSES**
Possible Coverage: Systems renewal, partner management, budgeting and financial management systems, results and resource information management systems, operational data management systems, planning and implementation management systems, digital transformation, data governance.

18 **OPERATIONAL SUPPORT AND SUPPLY CHAIN**
Possible Coverage: IT support, travel, finance, vehicle fleet management, warehousing, supply chain processes and procedures, procurement, supply workforce development, transport, inventory management, greening the blue, emergency preparedness and response capacity, security management architecture.

19 **PEOPLE AND CULTURE**
Possible Coverage: Human resources management, learning and development, organizational legal and technical counsel, policy oversight and coordination, risk management and ethics.

20 **EXTERNAL ENGAGEMENT AND RESOURCE MOBILIZATION**
Possible Coverage: Communication and advocacy, public and private sector fundraising and strategic partnership management, including through operational partnerships and inter-agency coordination.

21 **LEADERSHIP AND GOVERNANCE**
Possible Coverage: Executive direction, governance liaison and coordination, evaluation, audit, IGO.

UNHCR Global Results Areas and the Sustainable Development Goals



UNHCR's Core Indicators and Related SDG Indicators

UNHCR IMPACT AREAS	UNHCR CORE INDICATORS	SDG INDICATOR
2 REALIZING RIGHTS IN SAFE ENVIRONMENTS 	2.1 Proportion of PoC living below the national poverty line. 2.2 Proportion of PoCs residing in physically safe and secure settlements with access to basic facilities. 2.3 Proportion of PoC with access to health services.	1.2.1 Proportion of population living below the national poverty line, by sex and age. 1.4.1 Proportion of population living in households with access to basic services. 3.8.1 Coverage of essential health services.
3 EMPOWERING COMMUNITIES AND ACHIEVING GENDER EQUALITY 	3.2 Proportion of PoC enrolled in primary and secondary education. 3.3 Proportion of PoC feeling safe walking alone in their neighbourhood.	4.1.1 Proportion of children and young people (a) in grades 2/3; (b) at the end of primary; and (c) at the end of lower secondary achieving at least a minimum proficiency level in (i) reading and (ii) mathematics, by sex. 16.1.4 Proportion of population that feel safe walking alone around the area they live.

UNHCR OUTCOME AREAS	UNHCR CORE INDICATORS	SDG INDICATOR
1 ACCESS TO TERRITORY, REGISTRATION AND DOCUMENTATION 	1.2 Proportion of children under 5 years of age whose births have been registered with a civil authority.	16.9.1 Proportion of children under 5 years of age whose births have been registered with a civil authority, by age.
8 WELL - BEING AND BASIC NEEDS 	8.2 Proportion of PoC with primary reliance on clean (cooking) fuels and technology.	7.1.2 Proportion of population with primary reliance on clean fuels and technology.
9 SUSTAINABLE HOUSING AND SETTLEMENTS 	9.1 Proportion of PoCs living in habitable and affordable housing.	11.1.1 Proportion of urban population living in slums, informal settlements or inadequate housing.
10 HEALTHY LIVES 	10.2 Proportion of births attended by skilled health personnel.	3.1.2 Proportion of births attended by skilled health personnel.
11 EDUCATION 	11.1 Proportion of PoC enrolled in tertiary and higher education.	4.3.1 Participation rate of youth and adults in formal and non-formal education and training in the previous 12 months, by sex.
12 CLEAN WATER, SANITATION AND HYGIENE 	12.1 Proportion of PoC using at least basic drinking water services. 12.2 Proportion of PoC with access to a safe household toilet.	6.1.1 Proportion of population using safely managed drinking water services. 6.2.1 Proportion of population using safely managed sanitation services, including a hand-washing facility with soap and water.
13 SELF-RELIANCE, ECONOMIC INCLUSION AND LIVELIHOODS 	13.1 Proportion of PoC with an account at a bank or other financial institution or with a mobile-money service provider. 13.3 Proportion of PoC (working age) who are unemployed.	8.10.2 Proportion of adults (15 years and older) with an account at a bank or other financial institution or with a mobile-money-service provider. 8.5.2 Unemployment rate, by sex, age and persons with disabilities.
16 LOCAL INTEGRATION AND OTHER SOLUTIONS 	16.1 Proportion of PoC with secure tenure rights and/or property rights to housing and/or land. 16.2 Proportion of PoC covered by social protection floors/systems.	1.4.2 Proportion of total adult population with secure tenure rights to land, (a) with legally recognized documentation, and (b) who perceive their rights to land as secure, by sex and type of tenure. 1.3.1 Proportion of population covered by social protection floors/systems, by sex, distinguishing children, unemployed persons, older persons, persons with disabilities, pregnant women, newborns, work-injury victims and the poor and the vulnerable.

Les outils, accords et modèles en matière de gestion des partenariats ont-ils été affectés ?

Tous les types d'accords de partenariat et de modèles ont été modifiés afin de refléter la nouvelle structure de COMPASS, y compris les modèles de rapports destinés aux partenaires.

Les [conditions générales contractuelles](#) du HCR pour les accords de partenariat ont été mises à jour afin que les entités des Nations Unies puissent transmettre l'audit externe et les scores des questionnaires des partenaires sur le contrôle interne, de sorte à améliorer les possibilités de partenariat et de rendre la communication entre l'Organisation des Nations Unies (ONU) et les partenaires plus efficace et harmonisée.

Tous les modèles d'accord de partenariat sont disponibles depuis le [portail des partenaires de l'ONU](#).

Comment obtenir de plus amples informations sur la nouvelle approche de gestion axée sur les résultats du HCR ?

Les supports et les formations intitulés « **Course for Partners: an introduction to UNHCR's Results-Based Management approach** » (Formation à destination des partenaires : présentation de l'approche de gestion axée sur les résultats du HCR) sont accessibles aux partenaires sur le [portail des partenaires de l'ONU](#). Les bureaux régionaux et les équipes opérationnelles du HCR peuvent également partager des documents relatifs à la gestion axée sur les résultats, sur demande.

Vos questions nous aident à améliorer nos processus et nos communications ! Veuillez contacter votre équipe opérationnelle du HCR ou envoyez un courriel à l'adresse suivante : epartner@unhcr.org.





UNHCR
L'Agence des Nations
Unies pour les réfugiés