

# Programmes globaux

En sus de ses opérations dans des pays ou des régions spécifiques, l'UNHCR entreprend un vaste éventail de programmes et d'activités à caractère mondial ou régional, regroupés sous le nom de Programmes globaux. Destinés à appuyer les opérations sur le terrain et exécutés en grande partie sur le terrain, ces Programmes sont néanmoins budgétés et gérés au Siège de Genève. Ils se subdivisent en trois catégories : programmes destinés à faciliter la mise en œuvre des politiques prioritaires, activités d'appui aux programmes et autres activités.

## Politiques prioritaires

En 2006, l'UNHCR continuera d'appuyer les opérations sur le terrain dans bon nombre de secteurs prioritaires, aussi bien sur le plan opérationnel que du point de vue de l'élaboration des politiques, au travers de ses Programmes globaux. Ces derniers s'appliqueront à différentes activités, comme l'intégration de l'égalité hommes-femmes, la protection et la prise en charge des enfants réfugiés, le VIH/SIDA et la santé génésique (ou santé de la procréation), les capacités sur le terrain pour le développement communautaire et l'analyse situationnelle, la prévention des violences sexuelles et sexistes et l'intervention dans ce domaine, et enfin l'enregistrement des réfugiés.

L'UNHCR n'ignore pas que pour garantir une protection efficace, il est indispensable d'impliquer les réfugiés et les autres personnes relevant de sa compétence dans l'analyse des risques de protection et dans la résolution des problèmes. L'analyse conjointe est actuellement utilisée pour remédier à la discrimination et aux rapports de force fondés sur l'âge, le sexe et la diversité des milieux, l'objectif d'une telle démarche étant de promouvoir l'égalité des sexes et de veiller à ce que tous les réfugiés et toutes les personnes relevant de la compétence de l'Organisation jouissent de leurs droits dans des conditions d'égalité. Ce travail a débuté dans les années 1990, lorsque l'UNHCR a institué des politiques relatives aux femmes réfugiées, aux enfants réfugiés, aux réfugiés âgés, à l'éducation et au développement communautaire. Ces politiques, fondées sur les traités internationaux relatifs à la défense des droits de l'homme, visent à répondre aux besoins spécifiques de chaque groupe. Elles entendent également améliorer la protection en donnant aux

réfugiés et aux autres personnes les moyens d'exercer leurs droits, moyennant une participation directe aux processus décisionnels et à la vie de leur communauté.

En 2004 et en 2005, l'UNHCR a entrepris diverses évaluations participatives avec des populations déplacées à travers le monde. Ces évaluations ont mis en lumière certaines failles dans l'assistance accordée à des groupes spécifiques et montré la nécessité d'adopter une approche plus fortement axée sur les droits et sur les communautés, afin d'impliquer les communautés dans la recherche de solutions adéquates. En particulier, les réfugiés n'ont pas accès aux ressources qui leur permettraient d'exercer des activités génératrices de revenus. Du fait des insuffisances de l'assistance, ils sont exposés à la discrimination et à l'exploitation ; les femmes et les jeunes filles, notamment, risquent d'être victimes de violences sexuelles et sexistes, ou de tentatives d'exploitation sexuelle. Certains phénomènes, comme les mariages précoces, la traite



République démocratique du Congo : les femmes ont souvent une famille à charge. Ici, la rapatriée Elodi Male regagne à pied avec ses enfants le village de Zambi, après avoir été déposés par le bateau affrété pour l'opération de rapatriement. UNHCR / J. Ose

des êtres humains, l'augmentation des taux d'abandon scolaire, le recrutement militaire forcé et le travail des enfants viennent encore affaiblir la protection des plus vulnérables. Enfin, il faut accorder davantage d'attention aux besoins des réfugiés âgés, qui doivent souvent disputer de maigres ressources à d'autres, tout en veillant sur leurs petits-enfants, devenus orphelins.

Les femmes, les jeunes filles et les garçons (réfugiés, rapatriés ou déplacés à l'intérieur de leur pays) sont fréquemment obligés de s'acquitter de plusieurs tâches – comme la collecte du bois de chauffage et l'approvisionnement en eau – à l'extérieur de leur domicile. Il leur faut pour cela parcourir de longs trajets à pied, durant lesquels ils s'exposent à des agressions, en particulier sexuelles ou sexistes. Le conflit qui sévit au Darfour (Soudan) a attiré l'attention sur la situation désespérée de ces groupes ; en outre, dans certaines régions, le problème qui se pose depuis si longtemps pour les femmes et les jeunes filles, à savoir le risque de se faire violer pendant le ramassage du bois de chauffage, n'est toujours pas résolu. Pour assurer efficacement la protection de certains groupes de déplacés – tels que les femmes, les filles et les garçons, et les personnes âgées – l'UNHCR doit remédier à certaines insuffisances, non seulement dans les secteurs des vivres, de l'eau, de l'éducation et de la santé, mais aussi en ce qui concerne les besoins particuliers de ces différentes catégories de population : il faut par exemple fournir des protections périodiques aux femmes et aux jeunes filles et dispenser une formation technique aux jeunes.

En 2006, l'UNHCR entend améliorer l'application des politiques prioritaires en faveur des **femmes réfugiées**, des **enfants réfugiés** et des **réfugiés âgés** au travers d'une **approche de développement communautaire**, en lançant une stratégie d'intégration de la diversité et des spécificités liées à l'âge et au sexe dans l'ensemble de l'organisation. La stratégie est ancrée dans diverses conventions et normes internationales, telles que la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, le Plan d'action de Beijing, différentes résolutions du Conseil économique et social (ECOSOC) et la résolution 1325 du Conseil de sécurité relative aux femmes, à la paix et à la sécurité, la Convention relative aux droits de l'enfant et d'autres traités internationaux de défense des droits de l'homme (*Objectif stratégique global 1*). L'intégration de la diversité et des spécificités liées à l'âge et au sexe suppose la participation pleine et entière de tous les bénéficiaires – indépendamment de leur

âge, de leur sexe et de leur milieu – à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des politiques et des opérations de l'UNHCR; une telle stratégie visant à garantir, à long terme, la parité hommes-femmes et l'exercice égalitaire des droits (*Agenda pour la protection, But 6.1-2*).

Pour mettre en œuvre ses politiques prioritaires, l'UNHCR a adopté une approche à deux volets – à savoir l'intégration et le renforcement de l'autonomie au travers d'une action ciblée – dont le cadre sera délimité par un plan stratégique pour la période 2006-2008. Cette approche améliorera la coordination avec les partenaires, renforcera la capacité institutionnelle pour l'intégration pleine et entière des préoccupations liées à l'âge, au sexe et à la diversité et se traduira par une action ciblée visant à renforcer l'autonomie des réfugiés et notamment des réfugiés qui ont des besoins particuliers.

En 2006, les mesures suivantes seront prises pour intégrer la diversité et les spécificités liées à l'âge et au sexe :

- L'UNHCR adoptera une approche fondée sur l'emploi d'équipes multifonctionnelles (services communautaires, programme et protection), avec le concours de ses partenaires et l'appui complémentaire d'équipes de collaborateurs travaillant au Siège. Les équipes encourageront l'intégration en menant des évaluations participatives et en veillant à ce que les résultats de ces évaluations soient pris en compte pendant le cycle de programmation. Différents pays devraient procéder à des évaluations participatives pour analyser les risques et les insuffisances en matière de protection et se servir de ces études pour planifier les programmes ; compte tenu du travail accompli à la fin de l'année 2005, leur nombre devrait s'élever à 90 à la fin de l'année 2006.
- Le prochain volet de la stratégie d'intégration portera sur la création d'un « réseau de praticiens » en ligne, qui permettra aux collaborateurs, sur le terrain ou au Siège, de perfectionner leurs compétences en participant à un système de gestion des connaissances.
- En tirant parti du travail d'Action pour les droits de l'enfant (ARC), de la planification orientée sur la population et de l'expérience des partenaires et des autres organisations en matière de formation, un programme rationalisé de formation à l'égalité des sexes, aux droits de l'enfant et à l'approche du développement communautaire sera mis au point.

- Des critères destinés à fixer le cadre de la responsabilité des gestionnaires, à tous les niveaux, seront appliqués à titre expérimental dans dix pays pilotes et finalisés d'ici le mois de décembre 2006.
- Des administrateurs spécialisés, détachés par les bureaux régionaux ou par le Siège, entreprendront des missions techniques dans toutes les opérations d'urgence, ainsi que dans des opérations sur le terrain où les évaluations participatives ont révélé des insuffisances. Ces missions seront au besoin suivies de déploiements spécialisés. Des accords de réserve conclus avec des partenaires non gouvernementaux internationaux permettent actuellement de déployer un personnel qualifié, ayant acquis une solide expérience dans le domaine de la protection de l'enfance, des problèmes sexo-spécifiques, de l'éducation et des services communautaires.
- L'UNHCR continuera à participer à des activités interorganisations et renforcera ses partenariats avec l'UNICEF, le PAM, l'UNIFEM, l'UNESCO, l'OIT et diverses agences. Le développement de la coopération favorisera le respect des droits des réfugiés, notamment en ce qui concerne

l'éducation, l'émancipation féminine et la participation des enfants. En tirant parti de l'expérience acquise au Libéria et en Colombie avec l'UNIFEM en 2004 et 2005, l'UNHCR entend mettre au point des mémorandums d'accord dans les pays où des évaluations participatives ont mis en évidence des insuffisances particulières.

En complément de sa stratégie d'intégration, l'UNHCR offrira un appui ciblé à certaines opérations au travers de quatre groupes techniques composés de spécialistes du développement communautaire, de l'éducation, des enfants réfugiés, de l'égalité des sexes et des femmes réfugiées, et par l'entremise de six experts régionaux responsables de ces domaines en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. Tout en appuyant l'intégration, les groupes techniques se consacreront à des actions ciblées, destinées à favoriser l'autonomie des réfugiés et à renforcer les capacités des agents de l'UNHCR, du personnel des organisations partenaires et des réfugiés dans ces domaines.

À l'issue d'une étude des fonctions assurées dans le secteur des **services communautaires**, il a été décidé que le rôle essentiel des administrateurs chargés de ces services consisterait de plus en plus à mobiliser la communauté, pour veiller à ce que les réfugiés demeurent au centre des processus décisionnels. L'UNHCR a réalisé un manuel consacré au développement communautaire, assorti de supports pédagogiques, et défini des critères rigoureux pour les administrateurs chargés des services communautaires. En 2006, l'Organisation entend promouvoir l'approche axée sur la communauté par les moyens suivants :

- Formation du personnel de l'UNHCR et des organisations partenaires à la mise en œuvre concrète de l'approche axée sur la communauté (*Agenda pour la protection*, But 3).
- Création d'un réseau des services communautaires pour perfectionner les compétences du personnel. Les administrateurs en poste dans des localités isolées pourront ainsi se tenir au courant des évolutions les plus récentes en matière de travail auprès des communautés et échanger des informations sur les enseignements tirés de l'expérience et les bonnes pratiques.
- Élaboration et essai d'indicateurs afin de mesurer les effets et de suivre l'application de l'approche axée sur la communauté dans les opérations de l'UNHCR.
- Mise en œuvre du programme d'éducation pour la paix, qui continuera de jouer un rôle important



Tchad : il faut accorder une attention particulière aux enfants déplacés pour assurer leur protection.  
UNHCR / H. Caux

en renforçant la capacité des réfugiés à résoudre les problèmes. Des supports conjointement mis au point par l'UNESCO et l'UNHCR seront diffusés et les communautés réfugiées dans certains pays précis bénéficieront d'une formation à l'éducation pour la paix, assortie d'un appui ininterrompu dans ce domaine.

- Sélection d'organisations spécialisées afin d'améliorer les capacités d'intervention de l'UNHCR, concernant l'exécution de programmes d'orientation psychosociale axés sur la communauté dans les situations d'urgence et de post-urgence. Les capacités de l'UNHCR en matière de dotation en effectifs étant limitées, l'Organisation s'assurera le concours de partenaires spécialisés dans les lieux où la prestation de services et le suivi posent de graves difficultés et pour mener certaines activités auprès des personnes âgées ou handicapées.

**Égalité des sexes et femmes réfugiées** : si la stratégie d'intégration de l'égalité des sexes est essentielle pour promouvoir l'égalité des droits et des chances au sein des populations réfugiées et déplacées, l'UNHCR n'ignore pas qu'une telle stratégie doit être accompagnée d'une action tout à la fois ciblée et soutenue pour renforcer l'autonomie des femmes et des jeunes filles et pour les protéger dans un contexte dominé par toutes sortes de contraintes. La prévention et la prise en charge des violences sexuelles et sexistes sont des éléments fondamentaux de cette action. En 2006, l'action menée dans le domaine de l'égalité des sexes visera à doter l'UNHCR des moyens nécessaires pour favoriser la participation des femmes aux structures de direction, au développement communautaire et à l'autonomisation économique dans des conditions d'égalité avec les hommes (*Agenda pour la protection, Buts 3 et 6*). Voici quelles seront les principales activités entreprises à cet effet :

- Finalisation et diffusion d'une politique relative à l'égalité des sexes pour les opérations.
- Organisation de deux sessions de formation à l'échelle régionale, en collaboration avec des partenaires non gouvernementaux, nationaux ou internationaux, en vue de renforcer les capacités du personnel de l'UNHCR et des partenaires en matière d'égalité des sexes et d'émancipation féminine.
- En fonction des insuffisances décelées par les évaluations participatives et en coordination avec l'OIT, mise au point et exécution d'activités d'autonomisation économique dans deux opérations nationales (*Agenda pour la protection, But 5*).
- Ciblage d'opérations nationales précises, impliquées dans des processus de rapatriement, en



Ghana : réfugiés togolais. L'importante contribution des réfugiés âgés, qui prennent soin de leurs petits-enfants, est souvent sous-estimée. L'UNHCR monte actuellement des projets pour aider ces personnes âgées à veiller sur leur famille. UNHCR / L. Taylor

vue de promouvoir l'application de la Résolution 1325 du Conseil de sécurité sur les femmes, la paix et la sécurité.

- Instauration de partenariats avec des organisations féminines locales afin d'aider les femmes à assumer un rôle directeur dans les initiatives de consolidation de la paix menées au sein des communautés déplacées.
- Organisation de deux stages régionaux de « formation des formateurs » et de formations à l'échelle nationale, consacrés à la prévention et à la prise en charge des violences sexuelles et sexistes et destinés au personnel de l'UNHCR et des organisations partenaires, ainsi que établissement de liens avec la prévention du VIH/SIDA.
- Exécution de missions techniques faisant appel à des évaluations participatives, en coordination avec des spécialistes des abris, des vivres/de la nutrition et de la santé, afin de cerner les causes de la violence sexuelle et sexiste et de définir des solutions axées sur la communauté.
- Institution de systèmes harmonisés de compte rendu et de suivi des activités de prévention et de prise en charge des violences sexuelles et sexistes à l'aide du logiciel lancé au titre du *Projet Profile*, et promotion de la mise en place de procédures opérationnelles permanentes dans les opérations dans les pays.

- Élaboration de projets communs avec des réseaux d'ONG nationales afin d'appuyer les projets visant à impliquer les hommes dans la promotion de l'égalité des sexes et la prévention des violences sexuelles et sexistes.

En 2005, l'UNHCR a participé à l'Étude des Nations Unies sur la violence à l'encontre des enfants. Une enquête de même nature, entreprise auprès d'**enfants réfugiés et rapatriés** en Afrique du Sud, en Angola et en Zambie a révélé les difficultés troublantes auxquelles les enfants déplacés sont confrontés et les choix difficiles auxquels ils sont contraints quotidiennement pour assurer leur survie. L'enquête souligne la nécessité d'impliquer davantage les enfants et les adolescents dans l'identification des risques de protection et dans la conception de solutions.

L'UNHCR entend promouvoir le respect des droits de l'enfant dans le cadre des cinq problèmes prioritaires globaux cernés par l'Organisation au titre du suivi de l'Étude relative à l'impact des conflits armés sur les enfants (étude Machel), à savoir la séparation, l'exploitation et la violence sexuelles, le recrutement militaire, l'éducation et les préoccupations spécifiques des adolescents. L'UNHCR s'attachera également à promouvoir la prise en compte des préoccupations spécifiques des adolescents. Voici quelles seront les principales activités entreprises à cet effet :

- Réalisation d'un rapport sur les problèmes prioritaires globaux qui se posent sur le terrain, afin de permettre le recensement des insuffisances et des bonnes pratiques, ainsi que la conception de mesures de suivi avec le concours des Bureaux régionaux.
- Diffusion de l'étude de l'UNHCR, intitulée « *Enfants réfugiés et rapatriés en Afrique australe : perceptions et expériences de la violence* ». Un appui sera accordé afin de faciliter la réalisation d'enquêtes similaires dans deux autres régions.
- Missions techniques dans trois grandes opérations afin de doter le personnel de moyens renforcés pour mener une action auprès des garçons et des jeunes filles et pour favoriser la participation de ces bénéficiaires aux processus décisionnels.
- Perfectionnement des compétences au moyen de projets de formation professionnelle, en vue d'accroître les possibilités d'emploi (*Agenda pour la protection, But 5*), avec la participation des adolescents/jeunes adultes réfugiés, déplacés et rapatriés dans deux opérations.
- Développement des partenariats avec des organisations spécialisées dans la prise en charge des besoins spécifiques des adolescents.
- Collaboration d'administrateurs, en poste à Genève ou dans diverses régions, avec le groupe de gestion d'Action pour les droits de l'enfant (ARC), poursuivie au titre de la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue de l'évaluation indépendante de l'ARC en 2005.
- Promotion de l'application des principes directeurs de l'Organisation sur la détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant.

**Éducation des réfugiés :** depuis 2003, l'UNHCR rassemble des données qui font apparaître de graves insuffisances dans la qualité des services assurés et dans le taux général de rétention dans les écoles. L'Organisation entend sensibiliser les donateurs et les éducateurs, ainsi que les élèves, à la nécessité de créer un environnement scolaire sûr, dans lequel les enfants, et en particulier des fillettes, issus de milieux différents se sentiront respectés et auront l'occasion de donner toute la mesure de leur potentiel. En 2005, l'UNHCR a entrepris de recentrer son action sur le droit à l'éducation qui donne aux réfugiés des moyens plus solides pour mettre en place des solutions durables et pour améliorer leur propre protection. L'année prochaine, l'Organisation accordera la priorité aux actions suivantes, afin de soutenir l'éducation :

- S'attacher à réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement (*Objectif stratégique global 7*) et l'Éducation pour tous (EPT), et s'employer à remédier aux insuffisances décelées dans l'enseignement primaire en diffusant les principes directeurs de l'UNHCR sur l'éducation et en organisant des réunions de consultation régionales, ainsi que des formations axées sur le renforcement des capacités.
- En coordination avec les Bureaux régionaux, poursuivre l'analyse des services éducatifs assurés dans chaque pays, en utilisant les normes et indicateurs prévus à cet effet. Des missions techniques seront entreprises dans les pays présentant de graves lacunes et des fonds spéciaux seront affectés à des activités spécifiques, visant à accroître l'inscription et la rétention des élèves tout en remédiant aux inégalités entre les sexes.
- Développer les services éducatifs durables à l'intention des réfugiés, des déplacés et des rapatriés en impliquant les gouvernements des pays d'accueil et les communautés réfugiées. L'UNHCR appuiera la formation de comités pour

l'enseignement, dirigés par les autorités locales responsables de l'éducation, avec la participation des personnes relevant de la compétence de l'Organisation, des partenaires et des institutions sœurs afin d'harmoniser les programmes scolaires, la formation des enseignants, les mesures d'incitation, la certification, les environnements scolaires sûrs et le suivi des services.

- Réaliser un manuel de formation standard à l'intention des enseignants réfugiés, traitant de différentes questions, comme l'égalité des sexes et la prévention des violences sexuelles et sexistes, l'éthique en classe, la prévention du VIH/SIDA et les droits de l'homme. Le manuel sera utilisé à titre expérimental dans un certain nombre de sites pilotes, en collaboration avec les partenaires, les gouvernements des pays d'accueil et les institutions des Nations Unies.
- Mettre en place des mécanismes susceptibles d'aider les partenaires opérationnels à développer la formation technique et à améliorer l'accès des jeunes à l'enseignement secondaire et au téléenseignement.
- Aider un millier de jeunes réfugiés à suivre des études supérieures et 130 jeunes filles réfugiées dans trois pays à achever leurs études secondaires.
- Mettre en œuvre les recommandations formulées à l'issue de l'étude conjointement menée par le Conseil norvégien pour les réfugiés et l'UNHCR sur le déploiement de spécialistes de l'éducation et étudier les possibilités de collaboration avec les Volontaires des Nations Unies en vue de renforcer les effectifs du corps enseignant.
- Intensifier les efforts de mobilisation de fonds dans le secteur public et privé avec des partenaires des Nations Unies et des partenaires non gouvernementaux internationaux pour améliorer la prestation de services éducatifs (*Agenda pour la protection, But 3*). À cette fin, l'UNHCR engagera des pourparlers avec l'UNICEF, l'UNESCO et l'OIT et d'importants partenaires internationaux non gouvernementaux, qui ont acquis une expérience et des compétences considérables dans le domaine de l'éducation et qui sont membres de certains organes compétents dans ce domaine, tels que le Réseau interinstitutionnel pour l'éducation dans les situations d'urgence.



Myanmar : l'éducation est l'un des moyens les plus efficaces pour réaliser l'objectif du Millénaire pour le développement relatif à l'émancipation de la femme. Ici, des rapatriées rohingya s'initient aux rudiments de la langue du Myanmar dans la commune de Buthidaung. UNHCR / C. Schwetz

En 2006, l'Organisation continuera de mettre en œuvre sa politique de sauvegarde de **l'environnement** dans les opérations en faveur des réfugiés et des rapatriés. En tirant parti des progrès accomplis en matière de gestion des ressources naturelles, l'UNHCR poursuivra ses objectifs, consistant notamment à intégrer des considérations environnementales dans toutes ses opérations et à adopter, puis à mettre en œuvre, les meilleures pratiques environnementales à tous les stades des activités en faveur des réfugiés. Comme les dégradations environnementales ont les effets physiques les plus visibles et les plus durables – du moins potentiellement – sur les opérations en faveur des réfugiés, l'UNHCR assurera des interventions rapides, adéquates et bien coordonnées pour remédier aux effets produits par la présence d'importantes populations qui se disputent de maigres ressources naturelles. Ainsi, en tant qu'institution de l'ONU écologiquement responsable, l'UNHCR aidera à prévenir les dégradations environnementales et veillera dans le même temps à ce que les gouvernements

des pays hôtes conservent leurs dispositions favorables quant à la présence de réfugiés sur leur territoire.

Les stratégies que l'UNHCR entend mettre en œuvre en 2006 afin de réaliser les objectifs évoqués ci-dessus sont les suivantes :

- Veiller à ce que les outils de planification opérationnelle tiennent compte des préoccupations écologiques et des mesures de sauvegarde de l'environnement.
- Diffuser des outils d'évaluation, de suivi et de bilan environnemental dans les opérations en faveur des réfugiés et élaborer des plans d'action pour les programmes dans les pays.
- Appuyer les bureaux extérieurs en offrant une orientation et des conseils techniques sur les problèmes de gestion des ressources naturelles.
- Fournir un appui technique et des projets de démonstration en rapport avec la gestion des ressources naturelles en vue de promouvoir les politiques et les principes directeurs de l'UNHCR dans un grand nombre de secteurs dans les opérations sur le terrain.
- Diffuser la version révisée des principes directeurs en matière d'environnement, ainsi que les versions révisées des manuels sur la sylviculture, l'élevage et l'agriculture durable dans les opérations en faveur de réfugiés ou de rapatriés.
- Faciliter les initiatives de réhabilitation et mettre au point des stratégies de désengagement dans les zones d'accueil des réfugiés et des rapatriés,

en collaboration avec les autorités, les institutions des Nations Unies et les ONG concernées dans certains pays.

- Assurer une formation correspondant aux besoins d'utilisateurs spécifiques aux niveaux régional et national.
- Promouvoir des pratiques éprouvées et introduire, à titre expérimental, de nouvelles technologies dans les opérations sur le terrain, en fonction des besoins et des circonstances.
- Mettre en œuvre des programmes intégrés d'éducation et de sensibilisation à la sauvegarde de l'environnement.
- Forger des partenariats et mener des actions coordonnées avec d'autres partenaires compétents dans le cadre de diverses initiatives de protection de l'environnement.

En 2006, **les projets liés à la santé** viseront à renforcer la planification, la coordination, le suivi et l'évaluation, afin de garantir le respect des normes minimales de l'UNHCR et de la communauté internationale. La planification et la coordination des activités prévues aux programmes seront axées sur la réalisation de trois des objectifs du Millénaire pour le développement, fixés par l'ONU : combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies, améliorer la santé maternelle et réduire la mortalité infantile.

La bonne exécution des programmes de lutte contre le VIH et contre les violences sexuelles et sexistes, ainsi que la mise en œuvre d'autres politiques



Tchad : dès le début d'un afflux de réfugiés, l'UNHCR tente de minimiser les effets nocifs qu'un important regroupement de populations pourrait avoir sur un milieu déjà fragile. UNHCR / H. Caux

prioritaires de l'UNHCR dépendent de l'existence de systèmes de santé fonctionnant efficacement. Les programmes visant à garantir la santé maternelle et infantile, ou axés sur la santé génésique, jouent également un rôle capital dans la protection des femmes et des enfants réfugiés.

Le paludisme demeure la première cause de morbidité et de décès dans bon nombre de sites accueillant des réfugiés, où il produit des ravages. L'UNHCR continuera d'actualiser ses programmes, comme prévu dans son plan stratégique pluriannuel, afin de tenir compte des dernières évolutions survenues dans le domaine de la lutte contre le paludisme.

Le renforcement des capacités et la formation des agents de santé à la maternité sans risque et à la prise en charge intégrée des maladies de l'enfant se poursuivront dans certains pays cibles. Un système harmonisé d'information sanitaire sera mis en place, afin de renforcer les capacités de suivi des programmes, de fournir des données fiables pour le projet relatif aux normes et aux indicateurs de l'UNHCR et de rendre compte de la progression en direction des objectifs du Millénaire pour le développement. L'UNHCR a lancé un projet novateur relatif aux Évaluations sanitaires interorganisations dans les crises humanitaires. En 2006, l'UNHCR continuera de participer à ces évaluations portant sur l'ensemble du secteur de la santé.



Afin de protéger les réfugiés du **VIH/SIDA**, l'Organisation poursuit l'exécution du Plan stratégique fixé pour la période 2005-2007. En gardant à l'esprit son orientation particulière au sein de l'ONUSIDA en tant qu'agence intervenant dans des zones touchées par des conflits et sa politique, destinée à garantir l'accès des réfugiés et des rapatriés aux thérapies antirétrovirales, et en tirant parti du recueil de meilleures pratiques conjointement publié avec l'ONUSIDA, intitulé « Stratégies pour appuyer les besoins des populations réfugiées et des populations d'accueil en matière de VIH/SIDA », l'UNHCR poursuivra ses efforts pour lutter contre la propagation du VIH et du SIDA au sein des populations déplacées et touchées par des conflits.

L'UNHCR est le dixième coparrain de l'ONUSIDA. Pour la première fois, les réfugiés et les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays ont été inclus dans le budget-plan de travail intégré de l'ONUSIDA pour la période 2006-2007. Les réfugiés et les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays sont

également pris en compte dans différentes initiatives mondiales, comme le Groupe mondial de travail pour l'amélioration de la coordination en matière de lutte contre le SIDA entre les institutions multilatérales et les donateurs internationaux, le Document d'orientation et de synthèse de l'ONUSIDA sur l'intensification de la prévention du VIH et l'Initiative mondiale pour étendre l'éducation préventive. L'UNHCR poursuivra son travail de mobilisation relatif aux politiques et aux programmes de lutte contre le VIH, de sorte que les populations touchées par des conflits puissent en bénéficier lors de leur mise en œuvre en 2006.

L'étude qui a révélé que le taux de prévalence du VIH était souvent moins élevé chez les réfugiés qu'au sein des populations d'accueil se poursuivra en 2006. Les résultats de cette enquête démolissent un argument qui est à l'origine d'un préjugé très répandu, à savoir que la présence de populations réfugiées contribue à aggraver l'épidémie de SIDA dans les pays d'accueil. Comme l'octroi d'une protection internationale aux réfugiés est inextricablement lié à la prise en charge et au traitement des patients atteints du VIH/SIDA, des modules de formation à la problématique du VIH/SIDA seront intégrés aux modules existants destinés aux administrateurs chargés de la protection, de la réinstallation et de la gestion des programmes, ainsi qu'aux agents de terrain. L'UNHCR poursuivra son action auprès des pays de réinstallation, pour veiller à ce que les consultations de dépistage anonyme et gratuit assurées dans le contexte de la réinstallation respectent les normes et les pratiques internationales. La prévention du VIH/SIDA sera également intégrée à tous les programmes de rapatriement librement consenti : elle débutera dans le pays d'asile et se poursuivra pendant les phases de rapatriement, de réhabilitation et de réintégration dans les pays d'origine.

En 2006, l'UNHCR entend promouvoir des initiatives intégrées, à l'échelle régionale ou sous-régionale, de prévention et de lutte contre le VIH, conformément au mémorandum d'accord conclu en 2005 avec l'Initiative des Grands Lacs contre le SIDA (initiative transfrontalière réunissant six pays et financée par la Banque mondiale). D'autres initiatives sous-régionales de lutte contre le VIH/SIDA, comme l'Initiative des pays riverains de l'Oubangui et du Chari et celle de l'Union des pays du Mano, nécessiteront un appui technique et financier. L'UNHCR développera ses programmes de consultations et de dépistage anonyme et gratuit en Asie et en Europe orientale, en les étendant notamment aux localités isolées qui accueillent des réfugiés.



À l'échelle des pays, les Groupes thématiques de l'ONU sur le VIH ont commencé à intégrer les réfugiés dans les plans stratégiques anti-VIH élaborés dans les pays d'accueil, ainsi que dans les propositions adressées aux principaux donateurs. Quelques pays hôtes (Libéria, Sierra Leone) ont, pour la première fois, pris les réfugiés en compte dans leurs plans stratégiques nationaux et des efforts soutenus seront déployés pour parvenir au même résultat dans d'autres pays hôtes.

L'UNHCR continuera à élaborer des stratégies de prévention, en particulier des programmes spécifiquement destinés aux femmes et aux jeunes. Différents supports de communication destinés à induire des changements de comportements, dont des bandes vidéos relatant la vie de réfugiés atteints du VIH/SIDA et une brochure illustrée de bandes dessinées, seront réalisés dans les langues appropriées en concertation avec les communautés réfugiées, puis diffusés. Les partenariats noués avec le FNUAP et l'UNICEF seront renforcés à l'échelle des pays, afin d'encourager l'utilisation de préservatifs et d'amplifier les campagnes de prophylaxie post-exposition, ainsi que les programmes d'éducation. À mesure que l'Organisation assumera un rôle plus important dans la protection des PDI en 2006, en

menant également des activités dans le secteur des abris et en assurant la gestion et la coordination de certains camps, les interventions visant à lutter contre le VIH chez les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays prendront de l'ampleur.

L'UNHCR poursuivra son travail avec le Secrétariat et les coparrains de l'ONUSIDA. Les plans de travail intégrés portent notamment sur la publication de directives sur les thérapies antirétrovirales en faveur des populations touchées par des conflits (élaborées avec l'OMS), la mise en œuvre de la stratégie relative au VIH, à l'aide alimentaire et à la nutrition (en coopération avec le PAM et l'UNICEF), l'octroi de soins aux victimes de viols, y compris par la prophylaxie post-exposition (avec le FNUAP), l'Initiative des Grands Lacs contre le SIDA (avec la Banque mondiale), l'Initiative mondiale pour étendre l'éducation préventive (avec l'UNESCO) et le VIH sur le lieu de travail (avec l'OIT).

En 2006, le Haut Commissariat continuera de former ses collaborateurs au titre du programme « UNHCR Cares », afin de les inciter à réfléchir sur leurs propres attitudes face au VIH/SIDA et de les informer des prestations prévues par certains régimes d'assurance-maladie, notamment en ce qui concerne l'accès aux



Myanmar : l'une des ONG partenaires de l'UNHCR effectue une démonstration sur les modes de transmission du VIH devant des stagiaires qui deviendront éducateurs à titre bénévole dans leur communauté. Bon nombre d'entre eux sont des rapatriés. UNHCR / C. Schwetz

thérapies antirétrovirales. L'UNHCR assurera également des formations basées sur les compétences attendues en matière de VIH/SIDA à l'intention du personnel intervenant dans certaines opérations, telles que le Soudan, ainsi que des ateliers destinés à faciliter l'élaboration de politiques de lutte contre le VIH/SIDA sur le lieu de travail, organisés à l'intention de ses partenaires d'exécution.

Le droit de bénéficier d'une **nutrition** adéquate est étroitement associé à la grossesse, à la croissance de l'enfant et à la capacité de survivre au VIH/SIDA. Environ 60 pour cent des décès d'enfants sont causés, directement ou indirectement, par la malnutrition.

En 2006, le projet relatif à la nutrition visera, moyennant la poursuite de la coopération avec le PAM, à définir des stratégies intégrées et durables pour traiter et prévenir les formes graves de malnutrition, y compris certaines carences en micronutriments, comme l'anémie chez la jeune femme et l'enfant. Plus précisément, l'UNHCR s'attachera à :

- Renforcer les politiques internationales en matière de nutrition dans toutes les opérations en faveur des réfugiés, harmoniser les activités menées au titre des programmes de nutrition – y compris par la fourniture d'une aide nutritionnelle adéquate aux femmes enceintes et allaitantes – et améliorer les pratiques en matière d'alimentation du nourrisson.
- Consolider les capacités à l'échelle des pays par le biais de la formation, renforcer les moyens régionaux pour les évaluations communes et l'appui dans le domaine de la nutrition et de la prévention du VIH/SIDA.
- Développer l'information sur la nutrition au moyen d'enquêtes et de comptes rendus minutieux, tout en évaluant l'efficacité des programmes actuels de prévention et de traitement de la malnutrition.

## Autres activités

**Promotion du droit des réfugiés et défense de la cause** : l'UNHCR continuera d'appuyer les cours de droit des réfugiés organisés à l'échelle régionale et sous-régionale par des universités et d'autres établissements, situés notamment à San Remo, Strasbourg, Calcutta et Bangalore. En 2005, l'UNHCR a lancé, à titre expérimental, deux cours sur le droit des réfugiés : un cours à caractère général, organisé pour les pays francophones en coopération avec la

Chaire de l'UNESCO pour les droits de l'homme au Bénin, et un cours supérieur consacré à la protection des réfugiés et aux droits de l'homme, assuré avec l'appui de l'Institut international de droit humanitaire de San Remo. Ces deux cours seront perfectionnés en 2006.

En 2006, l'UNHCR entend répertorier les activités de promotion menées sur le terrain avec le concours d'institutions universitaires et cerner les éventuelles lacunes, afin d'améliorer la stratégie mondiale de promotion de la protection et du droit des réfugiés et pour faire un usage plus rationnel de ses ressources. Des documents de référence seront mis à la disposition de tous les bureaux et de tous les partenaires de l'UNHCR. Le Département des services de protection internationale (DSPI) publiera régulièrement des documents reflétant les évolutions survenues dans les politiques de protection et les diffusera auprès des collaborateurs en poste sur le terrain et auprès des partenaires. Le DSPI dispensera un appui à l'*Oxford University Press* pour faciliter la publication du *Journal of Refugee Studies* et de l'*International Journal of Refugee Law*.

**Projets de réinstallation** : par un effort particulier, l'Organisation entend veiller à ce que les ressources humaines mises à disposition soient suffisantes pour répondre efficacement aux besoins du programme de réinstallation à travers le monde ; à cet effet, elle cherchera à augmenter les postes d'administrateurs chargés de la réinstallation sur le terrain et sollicitera des financements supplémentaires pour les activités de réinstallation. L'UNHCR consolidera le processus consistant à déléguer au personnel de terrain la responsabilité de soumettre directement les dossiers aux pays de réinstallation. En outre, les opérations sur le terrain bénéficieront d'un appui, via le déploiement d'un personnel spécialisé dans la réinstallation au titre du projet de déploiement UNHCR/Commission internationale catholique pour les migrations (CICM), lancé pour renforcer les capacités de réinstallation de l'Organisation.

Le travail effectué par les centres régionaux de réinstallation situés en Afrique s'est avéré fort efficace. L'UNHCR continuera de renforcer la capacité de ces centres et envisagera d'implanter des structures analogues dans d'autres régions du monde, au titre du développement de ses activités de réinstallation.

Un projet spécial vise à promouvoir la réinstallation, notamment auprès des nouveaux pays de réinstallation. Au titre du projet, des missions de sélection

seront organisées à partir de ces pays. Le projet traitera les cas de regroupement familial. Le transfert des réfugiés vers les pays de réinstallation sera organisé et financé par l'OIM (et non par les pays de réinstallation).

Enfin, des missions sur le terrain seront organisées entre les différents bureaux, en vue de procurer un appui souple, opportun et rapide à des projets de réinstallation spécifiques. Des ateliers seront également organisés, afin d'harmoniser l'application des critères et des procédures de réinstallation et d'améliorer la qualité des demandes de réinstallation.

**Autres projets liés à la protection :** afin d'améliorer la qualité, l'homogénéité et l'efficacité des procédures de **détermination du statut de réfugié** (DSR) à travers le monde, le Projet de DSR continuera de déployer des conseillers spécialisés, afin d'aider les bureaux extérieurs à faire face aux besoins ou aux problèmes exceptionnels qui se présentent dans les procédures de DSR. Comme par le passé, les déploiements au titre du Projet de DSR dispenseront une assistance technique pour les activités de renforcement des capacités. En 2006, l'UNHCR poursuivra son partenariat stratégique avec l'Association internationale des juges aux affaires concernant les réfugiés (AIJAR) afin de stimuler le transfert de compétences en matière de DSR aux pays qui s'emploient actuellement à édifier un système d'asile (notamment en Afrique, dans la CEI et en Amérique latine).

Pendant que la mise en œuvre des « Normes procédurales de détermination du statut de réfugié au titre du mandat de l'UNHCR » se poursuivra dans les bureaux extérieurs, le Projet de DSR organisera des missions d'appui afin de dispenser des conseils techniques et d'aider les bureaux à mettre au point et à mener des interventions de protection ciblées et fondées sur des informations précises. Les Normes ont été élaborées pour harmoniser les opérations de DSR de l'UNHCR et pour améliorer les normes relatives à la régularité des procédures, à l'intégrité et au contrôle.

Au niveau politique, le Groupe chargé de la DSR finalise une étude entreprise l'année dernière pour juger si la DSR individuelle convient à la stratégie de protection de certaines opérations et pour proposer d'autres moyens de protection internationale lorsque ce n'est pas le cas.

Le **Projet de recherche politique et juridique** permet de commander des études, des directives et des

évaluations, lesquelles constituent un solide corpus d'informations sur la protection des réfugiés et facilitent les recherches dans ce domaine. L'UNHCR se sert régulièrement de cette base documentaire pour élaborer des exposés de position dans le domaine juridique, formuler des principes directeurs et dispenser, en interne, des conseils juridiques et politiques aux bureaux et au personnel de terrain.

Le **Projet de diffusion des informations sur la protection** vise en premier lieu à communiquer des informations exhaustives et objectives sur les questions de réfugiés, d'asile et de droits de l'homme au personnel de l'UNHCR, aux gouvernements, aux ONG, aux organisations internationales, aux établissements universitaires, aux membres du système judiciaire et aux responsables de la conception et/ou de l'exécution des procédures de DSR.

La collection *Refworld*, qui rassemble de très nombreux documents sur la protection et qui compte à ce jour quelque 3 000 abonnés, sera enrichie et perfectionnée l'année prochaine; l'objectif d'une telle démarche étant d'accroître la qualité, la quantité et l'accessibilité des informations présentées sur le site web de l'UNHCR et dans la version DVD de *Refworld*, qui a été lancée l'année dernière.

Le **Projet de renforcement des capacités de protection « Surge »** est toujours un dispositif fort efficace et très apprécié, qui permet de répondre aux besoins urgents de protection sur le terrain. Il vise principalement à mettre en place et à maintenir un dispositif souple et fiable de déploiement de personnel, apte à fournir dans les plus brefs délais une assistance aux bureaux qui ont besoin d'une capacité de protection temporaire et/ou supplémentaire. Les demandes de déploiements ont augmenté.

**Programmes de formation à la protection :** en 2006, l'UNHCR perfectionnera et renforcera les outils de formation existants et en élaborera d'autres, afin de répondre aux besoins qui se présentent à quatre niveaux :

Au niveau de base, le Programme d'initiation à la protection mis au point sur support informatique en 2005 deviendra obligatoire pour tous les agents de l'UNHCR, qui se familiariseront ainsi avec la mission de l'Organisation. Les partenaires bénéficieront également de ce programme, qui sera disponible en cinq langues. En 2006, un nouveau site web à l'interface conviviale présentera, entre autres choses, des outils de formation immédiatement utilisables par les collègues en poste sur le terrain.

Au niveau intermédiaire, le Programme d'apprentissage des stratégies de protection (PAP) figure toujours au nombre des programmes de formation essentiels. En 2006, les agents de l'UNHCR et des organisations partenaires bénéficieront d'une version révisée du PAP, intégrant les résultats d'une évaluation réalisée en 2004/2005. D'ici la fin de l'année 2006, environ 900 administrateurs et partenaires auront achevé ou entrepris le PAP. Les partenaires opérationnels et les partenaires d'exécution profiteront également du programme. Ceci suscitera une vision commune de la protection chez les agents de l'UNHCR et les partenaires et favorisera l'adoption d'une même stratégie.

Au niveau supérieur, l'UNHCR continuera à proposer des programmes de formation à la détermination du statut de réfugié et à la réinstallation. Des ateliers régionaux sur l'exclusion et l'annulation du statut de réfugié seront organisés, à la demande expresse de certains bureaux extérieurs et des Bureaux régionaux, en vue de doter le personnel des compétences nécessaires pour gérer ces questions et d'assurer une approche homogène dans les opérations de l'UNHCR. Parallèlement, l'Organisation mettra au point de nouveaux programmes consacrés au déplacement interne, au rapatriement et au suivi des rapatriés, afin de compléter les deux programmes de formation thématique sur les conflits armés et les mouvements migratoires plus amples, destinés aux cadres supérieurs.

Enfin, en vue de doter les cadres supérieurs de moyens renforcés pour concevoir, mettre en œuvre et gérer des opérations de protection, l'UNHCR continuera d'organiser des ateliers de gestion des activités de protection en coopération avec les Bureaux régionaux. Au total, trois ateliers régionaux sont prévus dans trois régions différentes en 2006. Afin de remédier aux difficultés qui entravent les prestations de protection sur le terrain, l'UNHCR étudie des méthodologies d'apprentissage novatrices et opérationnelles, qui fourniront au personnel et aux partenaires des solutions concrètes pour gérer des problèmes de protection spécifiques.

**Rapatriement librement consenti de réfugiés individuels** : la plupart des mouvements organisés de rapatriement librement consenti seront financés au titre de programmes nationaux ou régionaux ; en revanche, il sera nécessaire de prodiguer une assistance, à titre individuel, à un certain nombre de réfugiés (vivant dans des pays où ils ne peuvent avoir

accès à ces programmes). Dans pareils cas, le projet est destiné à faciliter le transport.

**Enregistrement** : en 2006, la modernisation du système d'enregistrement et d'établissement de documents figurera toujours au nombre des priorités organisationnelles. Le personnel responsable du **Projet Profile** se consacrera à la formation des agents et à la mise en œuvre des nouvelles normes et des nouveaux outils d'enregistrement sur le terrain. L'année 2006 sera également une année de transition : en effet, l'appui aux bureaux qui ont besoin d'une assistance supplémentaire pour maintenir la qualité de leurs procédures et de leurs données d'enregistrement et pour exploiter ces données à des fins de planification des programmes sera intégré et confié à la Section des données démographiques et géographiques (SDDG), au sein de la Division de l'appui opérationnel, et à la Division des systèmes et des technologies de l'information (DSIT).

Les équipes chargées du *Projet Profile* poursuivront leurs missions sur le terrain, en se rendant dans des sites supplémentaires ; parallèlement, des administrateurs principaux chargés de la protection et des collaborateurs de la DSIT organiseront des ateliers de formation régionaux. Les équipes aborderont les aspects fonctionnels de l'enregistrement, c'est-à-dire les procédures administratives, la planification des activités destinées à appuyer le rapatriement librement consenti et la réinstallation, ainsi que les difficultés techniques liées à l'utilisation de nouveaux systèmes et de nouveaux outils. Elles faciliteront la mise en service progressive de la deuxième version de l'application de gestion de base de données d'enregistrement *ProGres*, qui intègre des fonctions biométriques ; l'utilisation de la nouvelle version de *ProGres* nécessitera l'élaboration de politiques et de procédures opérationnelles permanentes. Une attention particulière sera accordée au déploiement sélectif du nouveau système d'enregistrement qui fera l'objet d'une utilisation conjointe avec les partenaires. Ces activités de renforcement des capacités s'adresseront aux gouvernements hôtes qui s'apprentent à mener, ou qui mènent déjà, des activités d'enregistrement.

Le personnel chargé de l'enregistrement s'attachera également à améliorer la qualité et la disponibilité des documents délivrés aux réfugiés et aux autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR. Les besoins spécifiques des femmes et des enfants, en matière de protection et d'assistance, seront cernés au moyen d'activités d'enregistrement individuelles.

**Projets en rapport avec l'information, le secteur privé et les affaires publiques :** dans ce domaine, les Programmes globaux prévoient des activités et des projets destinés à sensibiliser l'opinion au sort des réfugiés. Ces activités s'articulent autour de quatre grands axes : la Journée mondiale du réfugié, le Programme des ambassadeurs de bonne volonté, la médaille Nansen, décernée à une personne ou à une organisation en reconnaissance des services exceptionnels qu'elle a rendus à la cause des réfugiés, et un programme destiné à sensibiliser le jeune public à la problématique des réfugiés, par une coopération avec les écoles et les associations de jeunes et par la diffusion de supports pédagogiques. Ainsi, le coffret intitulé *Jeunes réfugiés africains : construire l'avenir* sera offert à des pays anglophones situés en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. D'autres supports éducatifs et diverses publications à l'intention de la jeunesse seront actualisés, réimprimés et adaptés en vue d'une diffusion au format interactif, sur DVD ou sur internet.

L'Organisation s'efforce de diversifier plus rapidement ses sources de financement mais dispose de fonds relativement limités à cet effet ; elle a donc institué des programmes pour concentrer ses efforts de mobilisation de fonds dans un nombre restreint de pays. Le travail est accompli avec le concours des associations nationales et des délégations et vise également à soutenir leur action. Différents supports de marketing, dont des communiqués de presse et des spots télévisés, seront préparés puis utilisés lors des appels de fonds lancés pour répondre à des situations d'urgence ; la coordination des activités entre les associations nationales et le Siège sera renforcée, en vue de perfectionner le suivi du plan stratégique annuel et l'évaluation de la méthodologie de collecte de fonds utilisée dans le secteur privé.

Les activités de la bibliothèque et du Centre d'accueil des visiteurs font partie intégrante des Programmes globaux.

**Liens entre l'assistance humanitaire et le développement à long terme :** les efforts de mise en œuvre du *Cadre de mise en place de solutions durables pour les réfugiés et les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR* (ou « Cadre pour des solutions durables ») se poursuivront en 2006 afin de doter les bureaux extérieurs des outils et des compétences nécessaires pour assurer une transition sans heurts entre les secours humanitaires et le développement à long terme.

Le Cadre pour des solutions durables est une composante essentielle de la stratégie destinée à appuyer l'*Agenda pour la protection* et l'initiative de la Convention Plus et se subdivise en trois éléments : l'Aide au développement pour les réfugiés (DAR), l'approche des « 4R », axée sur le Rapatriement, la Réintégration, la Réhabilitation et la Reconstruction, et le Développement par l'intégration sur place (DLI). Le Cadre vise à favoriser une répartition plus équitable des charges et des responsabilités, à renforcer les capacités d'accueil et de protection des réfugiés, et à intensifier la recherche de solutions durables via l'octroi d'une aide au développement aux régions qui accueillent des réfugiés et des rapatriés.

Un certain nombre d'enseignements ont été tirés de la mise en œuvre, à titre expérimental, de la stratégie de DAR/DLI et des « 4 R » dans un certain nombre de pays. En 2005, un premier bilan du processus des « 4R » a été réalisé avec l'appui du Bureau du PNUD pour la prévention des crises et le relèvement et du Groupe de base pour les solutions durables, au sein de l'UNHCR. Une évaluation de l'Initiative Zambie a également été lancée à la fin de l'année 2005 en vue de recenser les bonnes pratiques et les leçons tirées de la mise en œuvre de la DAR et du DLI. En 2006, des efforts seront déployés pour développer les bonnes pratiques en matière de transition entre les secours humanitaires et le développement à long terme, principalement par la diffusion d'informations relatives aux programmes de formation disponibles et au travers du Réseau de connaissances sur les solutions durables (un portail a été créé sur le web afin de faciliter la circulation des informations relatives aux solutions qui permettent de remédier durablement aux problèmes de déplacement). Les pays où des programmes de DAR/DLI et des processus de « 4 R » ont été lancés bénéficieront d'un appui, destiné à consolider les résultats de ces efforts. Différents outils, assortis de directives opérationnelles, ont été élaborés pour faciliter la mise en œuvre du Cadre pour des solutions durables sur le terrain et des formations adéquates seront lancées dans cette optique en 2006.

Outre l'Afghanistan, l'Érythrée, la Sierra Leone et le Sri Lanka, où la stratégie des « 4R » a été lancée à titre expérimental, un certain nombre de pays – dont l'Angola, la République démocratique du Congo, le Libéria, le Rwanda et le Soudan – bénéficieront d'un appui. Dans le cadre de ces opérations de rapatriement, les besoins opérationnels vitaux, imprévus ou nouveaux, seront pris en charge au moyen du projet

intitulé Appui aux programmes et à l'Approche de programmation au titre des 4 R. Ce projet est destiné à relier les quatre processus et vise ainsi à favoriser la réalisation de ces objectifs généraux que sont la réduction de la pauvreté et la bonne gouvernance locale.

La mise en œuvre des projets qui visent à relier l'assistance humanitaire au développement à long terme nécessite une solide coopération et un engagement soutenu au niveau institutionnel. L'UNHCR entend donc renforcer les partenariats noués au Siège ou sur le terrain avec des partenaires spécialistes du développement, dont la FAO, la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ), l'Agence japonaise de coopération internationale (AJCI), le PNUD et l'UNICEF. L'Organisation s'attachera également à promouvoir de nouveaux partenariats avec des ONG menant des actions de développement et des organismes de développement bilatéraux. Dans ces efforts conjugués, l'UNHCR assurera essentiellement une fonction de facilitation et de mobilisation, en vue de favoriser le développement des zones d'accueil des réfugiés dans les pays qui prodiguent leur hospitalité à une importante population réfugiée et d'encourager les donateurs à accroître leur soutien aux initiatives d'autonomisation des réfugiés.

## Activités d'appui aux programmes

Ces activités sont destinées en premier lieu à faciliter l'élaboration, l'exécution et l'évaluation des programmes de l'Organisation. Le Service des situations d'urgence et de la sécurité constitue un bon exemple à cet égard, puisqu'il est impliqué dans des activités axées sur le terrain et s'attache à les appuyer. Les activités en rapport avec la mise en place de systèmes d'information sur le terrain entrent également dans cette catégorie. Les charges associées aux groupes ou aux collaborateurs qui dispensent un appui technique, géographique, logistique ou administratif aux programmes exécutés sur le terrain sont budgétées dans cette catégorie.

### Direction exécutive et gestion

**Gestion des situations d'urgence et de la sécurité :** à l'issue de l'intervention d'urgence menée lors du tsunami, une étude interne a souligné la nécessité de renforcer les moyens d'intervention de l'UNHCR.

Eu égard à l'ampleur des crises récentes, l'Organisation entend améliorer sa préparation aux situations d'urgence en augmentant le nombre d'agents mis à disposition au titre d'accords de réserve et en renforçant le stock d'urgence central et les autres structures de stockage (contenant des couvertures, des bâches en plastique, des jerrycans, des réchauds de cuisson, des ustensiles de cuisine, des abris légers, des véhicules et des entrepôts préfabriqués) situés à Copenhague, Dubaï et dans d'autres lieux, ce qui lui permettra de répondre aux besoins initiaux de 500 000 personnes. Dans la même optique, des solutions intégrées composées d'outils informatiques et de télécommunication seront élaborées à l'intention des équipes d'intervention et devraient être en place à la fin de l'année 2006.

En 2006, l'UNHCR organisera six stages afin de dispenser une formation appropriée aux collaborateurs et partenaires opérant dans les pays et régions concernés, en vue d'appuyer les capacités régionales de préparation et d'intervention en cas d'urgence. La Section de la préparation et de la réponse aux situations d'urgence établira trois listes précisant la composition des équipes prêtes au déploiement rapide ; elle organisera en outre des ateliers sur la gestion des situations d'urgence à l'intention de ces équipes, composées de 90 collaborateurs de l'UNHCR et d'une trentaine d'agents appartenant à des organisations partenaires ou des institutions des Nations Unies. Les équipes d'intervention d'urgence, associées aux effectifs prêts au déploiement au sein du Service des situations d'urgence et de la sécurité, forment le principal dispositif d'intervention de l'Organisation. Pour assurer une direction de meilleure qualité lors des opérations humanitaires, favoriser le développement de la coopération entre les agences et encourager des pratiques exemplaires dans la direction et la gestion des opérations d'urgence en 2006, deux sessions seront organisées dans le cadre du nouveau Programme interorganisations de formation à la direction des équipes d'urgence, en étroite coopération avec le Comité permanent interorganisations.

Grâce à la mise en service du système *Action Alert* en 2005, l'UNHCR a renforcé ses moyens d'analyse rapide, amélioré la gestion des informations et consolidé le dispositif d'alerte précoce. En 2006, des modifications seront apportées au système, afin d'obtenir une analyse plus différenciée.

Le Service des situations d'urgence et de la sécurité poursuivra son étroite collaboration avec le Centre

d'urgence implanté au Japon, institution qui joue désormais un rôle important dans la formation à la gestion des crises et à la sécurité en Asie. En 2006, le Service et l'AJCI dispenseront un appui au Centre, afin de l'aider à organiser quatre ateliers de formation à la sécurité, trois ateliers en rapport avec les situations d'urgence et un atelier sur la gestion de la transition entre les secours d'urgence et le développement.

En tant qu'organisation humanitaire investie d'une mission première de protection des réfugiés et des personnes relevant de sa compétence, l'UNHCR est déterminé à améliorer la sûreté et la sécurité de ses collaborateurs et à atténuer les risques associés aux services qu'ils rendent. Pour réaliser son objectif global, qui est d'offrir un environnement sûr à son personnel, l'UNHCR a procédé à une révision de sa politique de sécurité en 2004 et entrepris de mettre en œuvre le plan de travail en résultant en 2005. Le plan de travail porte sur six domaines thématiques : 1) structure et ressources de l'organisation ; 2) gestion des ressources humaines et bien-être du personnel ; 3) politique, stratégie et orientations opérationnelles ; 4) formation et renforcement de capacités ; 5) consolidation des opérations ; 6) partenariats externes.

Compte tenu des résultats encourageants obtenus durant la première année de mise en œuvre, le Service des situations d'urgence et de la sécurité et en particulier la Section de la sûreté sur le terrain poursuivront leurs efforts en direction d'un but général, consistant à intégrer la sécurité dans tous les aspects de l'action de l'UNHCR. La sûreté et la sécurité doivent devenir l'affaire de toutes et tous, donc cadres et autres agents doivent s'en sentir responsables. À cette fin, le Service s'attachera à réaliser les objectifs suivants en 2006 :

- Veiller à ce que la gestion de la sécurité occupe une place comparable à celle des questions de protection ou d'égalité des sexes au sein de l'UNHCR et à ce qu'elle soit reconnue comme un élément fondamental, sous-tendant toutes les opérations.
- Prôner une approche intégrée, consistant à envisager les conséquences en matière de sécurité dans tous les aspects de la planification des opérations, et ce dès les premiers stades.
- Promouvoir une réévaluation incessante des opérations et leur réajustement en fonction des modifications intervenues dans les conditions de sécurité.
- Encourager les cadres et le personnel à parvenir à un juste équilibre entre les objectifs humanitaires

et les conditions élémentaires de sécurité lors de la planification des activités.

Afin d'appuyer la réalisation des objectifs susmentionnés, le Service a lancé, à titre expérimental, le Programme de formation à la gestion de la sécurité en 2005. Ce programme, qui comprend un module d'apprentissage à distance et un atelier, est destiné à doter les cadres déployés dans des lieux d'affectation à risque, de moyens et de compétences renforcés pour traiter des problèmes complexes en rapport avec la sécurité du personnel et pour gérer le risque. Le Service entend organiser trois sessions supplémentaires au titre du programme en 2006. Deux sessions de formation de niveau supérieur, consacrées à la gestion du risque, devraient également être assurées à l'intention des Conseillers à la sûreté sur le terrain.

**Projets liés aux situations d'urgence :** le Service des situations d'urgence et de la sécurité continuera d'entretenir des relations étroites avec le Département de la sûreté et de la sécurité (DSS) au sein des Nations Unies. Le Service entend ainsi veiller à ce que les besoins des organisations humanitaires en général et la mission et les opérations de l'UNHCR en particulier soient pris en compte dans les nouvelles politiques et directives formulées par le Département.

En étroite collaboration avec le DSPI, la DAO et les Bureaux, le Service assure la coordination des questions politiques, stratégiques ou générales en rapport avec la protection physique et la sécurité des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR et sert de conseiller principal dans ce domaine. La nécessité d'adopter une stratégie intégrée pour améliorer la gestion de la sécurité des réfugiés a été reconnue. Différents intervenants, dont les forces nationales et internationales de sécurité (police et armée), seront impliqués dans cette stratégie. Dans ce contexte, le Service exhorte les États à assumer leurs responsabilités premières et les aide au besoin dans cette démarche. L'UNHCR continuera d'étudier les modalités de sa coopération avec le Département des opérations de maintien de la paix (DPKO), notamment dans le cadre de missions intégrées. Les efforts visant à renforcer les capacités nationales pour la gestion des problèmes de sécurité liés aux réfugiés et aux rapatriés, tels que présentés dans l'*Agenda pour la protection (Buts 3 et 4)*, comprendront des activités de mobilisation et des activités de programme spécifiques menées dans les domaines de la lutte antimines, des armes de petit calibre et des

armes légères, ainsi qu'une interaction avec les armées (de sorte que les forces militaires continuent de respecter les principes humanitaires).

Les programmes globaux exécutés par la **Division des systèmes d'information et des télécommunications (DSIT)** ont principalement trait au lancement progressif du **Projet de renouvellement des systèmes de gestion (MSRP)** et à d'autres activités en rapport avec l'appui informatique dispensé sur le terrain. Le MSRP a été introduit avec succès en Europe en 2005, signe que cette approche par étapes peut réduire le risque de surcharge organisationnelle inhérent à un déploiement simultané des systèmes à travers le monde. En préparant progressivement le personnel et les sites, en dispensant des formations et en assurant un appui ininterrompu, la DSIT maintiendra un environnement opérationnel stable lors du déploiement du système relatif aux Finances et à la Chaîne d'approvisionnement.

Les plans relatifs au déploiement du MSRP ont été établis avec les bureaux extérieurs et les Bureaux au Siège pour le CASWANAME, les Amériques, l'Asie et l'Afrique. Les composantes finances et chaîne d'approvisionnement du projet devraient être mises en service dans la plupart des bureaux d'ici la fin de l'année 2006, les bureaux restants accédant au nouveau système au début de l'année 2007.

Pendant ce temps, au Siège, les efforts seront centrés sur la mise au point de la composante ressources humaines. Le module de gestion des RH sera achevé au deuxième trimestre et la mise en œuvre débutera aussitôt après au Siège. La mise en œuvre du module états de paie mondiaux aura lieu au quatrième trimestre 2006.

En 2006, l'opération relative au MSRP sera accueillie au Centre international de calcul (CIC), à Genève. Les garanties considérables offertes par le CIC, sur le plan financier et en termes de qualité des services, devraient permettre à l'UNHCR d'économiser quelque 7,5 millions de dollars E.-U. au cours des cinq prochaines années.

Les services chargés de l'intranet achèveront de réorganiser et de réagencer le site interne de l'UNHCR (intranet), « UNHCR-Net ». Un système de gestion des connaissances sera relié à UNHCR-Net, afin que les bureaux éloignés du Siège puissent publier des informations sur l'intranet. Une première étape sera ainsi franchie en direction d'un renforcement des capacités de gestion des connaissances au Siège et sur le terrain ; l'Organisation sera en effet

en mesure de capter, de conserver, d'organiser et de classer les connaissances stratégiques de son personnel, qui forment son capital intellectuel. Au nombre des initiatives importantes, signalons également l'intégration du « Portail » *PeopleSoft* avec UNHCR-Net, qui rationalisera l'accès aux systèmes de gestion des ressources financières et humaines.

Parmi les activités prévues sur le terrain en 2006, citons le lancement de la version 2 du système d'enregistrement *ProGres* dans une première série de bureaux, ce qui donnera la possibilité de déployer le système auprès d'organismes gouvernementaux et de partenaires d'exécution. Suite à la mise à niveau réussie de l'infrastructure informatique sur le terrain et à la conversion des systèmes de communication par satellite de DAMA à PAMA en 2005, un réseau mondial de type WAN (*Wide Area Network*) sera mis en service afin d'améliorer la connectivité par satellite des petits bureaux et d'appuyer le courrier électronique, UNHCR-Net, le MSRP et le logiciel *ProGres*. Une série d'ateliers consacrés aux technologies de l'information et des communications (TIC) seront organisés sur le terrain afin de tenir les administrateurs chargés des TIC au courant des dernières évolutions dans ce domaine et de leur offrir des forums ; les commentaires formulés à ces occasions serviront à informer en retour la direction de la DSIT.

### Division de l'appui opérationnel

En 2006, l'UNHCR renforcera la gestion axée sur les résultats en perfectionnant son **Système de gestion des opérations (SGO)** (*Objectif stratégique global 9.1*). La Section de l'appui aux opérations et de la coordination des programmes (SAOCP) continuera d'offrir un appui très complet aux opérations de l'UNHCR à travers le monde. Elle continuera également à mettre au point des systèmes de gestion fondés sur des évaluations de besoins réalisées à l'aide de normes et d'indicateurs bien établis, pour améliorer les prestations de protection et d'assistance assurées auprès des réfugiés.

En 2006, la SAOCP entend :

- exécuter le programme de formation à la gestion des opérations en organisant des sessions de formation pour perfectionner les connaissances et les compétences des administrateurs qui gèrent les activités de protection et d'assistance ;
- assurer une formation de base à la gestion des programmes, en vue de doter les administrateurs



de connaissances et de compétences élémentaires dans ce domaine ;

- mettre à l'épreuve, sur le terrain, la deuxième édition du Guide pratique sur l'usage systématique des normes et indicateurs dans les opérations de l'UNHCR ;
- réaliser des enquêtes sur l'utilisation des normes et indicateurs pour mesurer la progression en direction des objectifs du Millénaire pour le développement ;
- continuer à perfectionner le mécanisme d'évaluation détaillée des besoins à l'aide des rapports intégrant les normes et indicateurs, afin de franchir une première étape dans le processus qui vise à introduire la gestion axée sur les résultats dans la planification des programmes et l'allocation des ressources ;
- faire de l'« analyse d'écarts » une caractéristique importante de la gestion axée sur les résultats. Des mécanismes seront élaborés en vue de permettre la réalisation d'évaluations fondées sur des éléments tangibles ainsi que la hiérarchisation des programmes, moyennant l'analyse des écarts décelés par rapport aux normes mondiales convenues.
- mettre au point des outils de gestion et d'analyse des données, afin de permettre une hiérarchisation efficace.

## **Division de la gestion des ressources humaines (DGRH)**

**Formation du personnel de l'UNHCR :** l'exécution de programmes génériques ou spécialisés destinés à améliorer des compétences fonctionnelles se poursuivra. En particulier, la Section de perfectionnement du personnel, au sein de la Division de la gestion des ressources humaines, s'attachera à renforcer la culture de la gestion à l'UNHCR au travers du Programme d'apprentissage relatif à la gestion, qui sera développé en 2006 afin d'offrir une gamme plus large et plus souple de formules d'apprentissage aux cadres de tous niveaux. Les personnes qui assurent ou souhaitent assurer des fonctions d'encadrement bénéficieront, selon les cas, d'un programme complet sanctionné par un diplôme ou d'un certain nombre de modules « à la carte ». Des modules avancés d'apprentissage,

portant par exemple sur les techniques de négociation et l'obligation de rendre des comptes, sont en cours d'élaboration. La Section mettra ses compétences en matière de formation aux techniques de direction à disposition, en vue de répondre aux besoins des cadres féminins. Des efforts seront déployés pour relier l'apprentissage, la performance et l'organisation des carrières. Suite au travail de préparation accompli en 2005, la gestion axée sur les résultats sera appliquée à certaines activités de formation en 2006.

**Projets liés à la formation :** l'UNHCR s'attachera à renforcer la culture de l'apprentissage en veillant à ce que le personnel se familiarise avec la politique et les principes directeurs formulés dans ce domaine et avec leur application. En utilisant différents supports, l'Organisation entend susciter, chez le personnel et les cadres supérieurs, un appui plus massif pour la formation et le perfectionnement des compétences. La professionnalisation de la fonction de perfectionnement du personnel figurera toujours au nombre des priorités stratégiques et à ce titre, les capacités des collaborateurs concernés et des formateurs seront renforcées.

La mise en œuvre des différents éléments du cadre d'évaluation du personnel sera hiérarchisée – via une progression allant du stade expérimental à la mise en œuvre de l'examen d'entrée pour les candidats et au retour d'information complet, en vue de cerner les besoins des cadres supérieurs en matière de perfectionnement. En outre, un plan de projet détaillé pour le centre d'évaluation des cadres sera finalisé, en vue de mobiliser les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

## **Dépenses spéciales de personnel, dont cessation volontaire de service**

Au titre de la gestion stratégique des ressources humaines, la DGRH proposera différentes formules de cessation volontaire de service ou de retraite anticipée en vue d'encourager le renouvellement et la mobilité. Le nombre de formules proposées sera fonction des priorités en matière de dotation en effectifs, définies lors de consultations entre la DGRH et le Bureau exécutif.

<b>Budget des Programmes globaux (dollars E.-U.)</b>	
<b>ACTIVITÉS</b>	<b>Budget-programme annuel</b>
<b>POLITIQUES PRIORITAIRES</b>	
Les femmes réfugiées	396 000
Les enfants et les adolescents réfugiés	602 999
L'environnement	666 000
Projets liés à la santé et le VIH/SIDA	1 170 000
Projets liés aux situations d'urgence <sup>(1)</sup>	5 886 852
<b>Sous-total Politiques prioritaires</b>	<b>8 721 851</b>
<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>	
Promotion du droit des réfugiés et défense de la cause	331 200
Projets de réinstallation	2 196 000
Projets liés à la protection / Rapatriement librement consenti <sup>(2)</sup>	3 084 601
Recherche / Évaluation et documentation	258 750
Enregistrement / Projet <i>Profile</i> <sup>(3)</sup>	1 147 500
Information / Projets liés aux médias / Collecte de fonds auprès du secteur privé <sup>(4)</sup>	6 526 520
Projets liés à la formation	223 000
Liens entre l'assistance humanitaire et le développement à long terme	460 665
Divers <sup>(5)</sup>	3 316 536
<b>Sous-total Autres activités</b>	<b>17 544 772</b>
<b>ACTIVITÉS D'APPUI AUX PROGRAMMES</b>	
<b>Direction exécutive et gestion</b>	
- Service des situations d'urgence et de la sécurité <sup>(6)</sup>	14 025 473
<b>Département de la protection internationale</b>	
- Appui à la réinstallation sur le terrain	155 000
<b>Division des systèmes et des technologies de l'information</b>	
- Service des solutions d'entreprise et Projet de renouvellement des systèmes de gestion <sup>(7)</sup>	26 597 712
- Technologies de l'information - Appui sur le terrain <sup>(8)</sup>	3 176 296
<b>Division de la gestion des ressources humaines</b>	
- Formation du personnel de l'UNHCR	3 350 000
- Dépenses spéciales de personnel, dont cessation volontaire de service	8 500 000
<b>Sous-total</b>	<b>55 804 481</b>
<b>TOTAL</b>	<b>82 071 104</b>

(1) Dont Gestion des situations d'urgence et de la sécurité et appui dans ces domaines (700 000 dollars E.-U.), préparation et intervention rapide en cas d'urgence (1 206 150 dollars E.-U.), centre d'urgence pour l'Asie et le Pacifique (500 702 dollars E.-U.), stockage, entreposage et déploiement d'équipements d'urgence (3 480 000 dollars E.-U.).

(2) Dont détermination du statut de réfugié (562 595 dollars E.-U.), projet de recherche juridique et politique (315 000 dollars E.-U.), information (169 740 dollars E.-U.), rapatriement librement consenti de réfugiés individuels (40 500 dollars E.-U.) et projet de renforcement des capacités de protection "Surge" (1 996 766 dollars E.-U.).

(3) Dont services de conseil pour l'évaluation d'opérations sur le terrain et prestation de conseils techniques pour l'analyse des politiques.

(4) Dont activités liées aux Affaires publiques (454 500 dollars E.-U.), activités d'information (758 863 dollars E.-U.), collecte de fonds auprès du secteur privé (4 718 257 dollars E.-U.), Fourniture d'articles de visibilité et d'articles promotionnels (95 400 dollars E.-U.), bibliothèque et centre d'accueil des visiteurs (207 000 dollars E.-U.) et publication *Les Réfugiés dans le monde* (292 500 dollars E.-U.).

(5) Dont affaires juridiques ne concernant pas les réfugiés (25 000 dollars E.-U.), liaison avec les ONG et appui aux ONG pour une coopération efficace (189 000 dollars E.-U.), médaille Nansen (54 000 dollars E.-U.), renforcement des capacités sur le terrain à des fins de développement communautaire (1 778 536 dollars E.-U.), intégration des normes et indicateurs (720 000 dollars E.-U.), application d'un cadre d'évaluation (350 000 dollars E.-U.) et frais d'assurance et d'inspection des marchandises (200 000 dollars E.-U.).

(6) Dont coûts de maintien des Normes minimales de sécurité dans les opérations et fonds pour les besoins de sécurité imprévus (1 510 000 dollars E.-U.), participation aux charges entraînées par les opérations annuelles du DSS sur le terrain et police d'assurance contre les actes de malveillance (6 242 300 dollars E.-U.), et autres frais de sécurité.

(7) Dont mises à niveau sur le terrain, infrastructure technique, finances et chaîne d'approvisionnement, ressources humaines, service des solutions d'entreprise et appui au MSRP au Siège et sur le terrain.

(8) Dont services informatiques pour les opérations sur le terrain : télécommunications, courrier électronique, services aux usagers, développement d'applications, etc.