

# Priorités stratégiques

Les Priorités Stratégiques Globales (PSG) ont trait à des secteurs que le HCR juge de la plus haute importance et dans lesquels il entend obtenir des améliorations en 2010-2011. Les PSG sont fondées sur les objectifs stratégiques globaux utilisés par le HCR pour renforcer la gestion axée sur les résultats au cours des années précédentes. Elles aideront l'Organisation à répondre aux besoins des réfugiés et des autres personnes relevant de sa compétence en définissant un ensemble commun de priorités qui guideront les opérations globales.

Les priorités 1 à 6 définissent les secteurs préoccupant le HCR où les normes de protection internationale ne sont pas satisfaites à l'heure actuelle et où les possibilités de parvenir à des solutions n'ont pas été pleinement exploitées. Elles fixent les cibles à

atteindre afin d'obtenir une amélioration d'ici la fin de l'année 2011. La priorité 7 porte sur les questions de gestion et les secteurs cibles où il convient d'intervenir pour améliorer les services du Siège et des bureaux régionaux.

Les PSG sont issues du *Cadre de résultats du Haut Commissariat* et reflètent les problèmes globaux les plus pressants identifiés dans les évaluations et plans pour la période 2010-2011. La réalisation de ces priorités exigera une action concertée avec les gouvernements et les communautés relevant de la compétence du HCR, ainsi que le soutien sans réserve des partenaires et des donateurs.

Chaque PSG est assortie d'un indicateur destiné à mesurer les progrès accomplis, d'une description de la situation actuelle et d'une cible à atteindre. La situation actuelle est décrite à l'aide de données provenant de diverses sources, notamment des rapports sur les

## INDICATEURS

### I ENVIRONNEMENT DE PROTECTION FAVORABLE: *promouvoir un environnement de protection favorable pour toutes*

#### Instruments internationaux et régionaux; cadres juridiques nationaux

1.1

Les droits des personnes prises en charge sont reconnus en droit et dans la pratique. Il existe une capacité administrative adéquate pour appuyer la mise en œuvre des normes internationales de protection.

Conformité du cadre juridique national avec les normes de protection internationale

Nombre de pays ayant ratifié/adhéré aux Conventions de 1954 et de 1961 sur l'apatridie

Nombre de pays ayant ratifié et intégré la Convention de 1951 et/ou le Protocole de 1967

Couverture des besoins de protection des déplacés internes (DI) conformément aux principes directeurs

#### Politique de migration nationale et régionale

1.2

Les politiques de migration nationales et régionales tiennent compte de la protection. Les mesures de lutte contre l'introduction clandestine et le trafic de personnes permettent aux réfugiés de demander asile et de réduire les risques de violence et d'exploitation, particulièrement chez les femmes et les enfants.

Garanties de protection dans les politiques de migration plus larges

# giques globales

normes et indicateurs, des évaluations de besoins, des plans d'opérations et des documents de politique générale.

Les cibles correspondent aux estimations les plus optimistes de ce qui peut être accompli dans le cadre du budget 2010-2011. Si certaines cibles semblent modestes, c'est parce que leur réalisation dépend de facteurs indépendants de la volonté du HCR : efforts des gouvernements, engagement des communautés ou stabilité durable dans certaines régions. Les cibles peuvent être revues en fonction de ce qu'il est possible de réaliser à l'aide des ressources disponibles.

Les PSG sont utilisées par tous les bureaux pour définir les priorités locales et établir des plans détaillés. Elles guident l'allocation des ressources, élèvent les normes, mettent l'accent sur les interventions de protection et facilitent la mise en

œuvre de solutions. Grâce aux PSG, le HCR accorde la priorité aux interventions visant à :

- fournir une assistance de survie ;
- garantir des mesures de protection clés (enregistrement, détermination de statut, prévention et réponse à la violence sexuelle et sexiste) ;
- élargir l'accès à l'éducation et aux moyens d'existence dans des situations prolongées ;
- renforcer la capacité de protection dans les situations de flux migratoires mixtes ;
- améliorer la réponse aux réfugiés urbains ;
- garantir la préparation et la réponse aux situations d'urgence ; et
- faciliter des solutions durables.

## SITUATION ACTUELLE

## CIBLE

### les personnes relevant de la compétence du HCR

- Selon les rapports d'opérations dans au moins 108 pays, le cadre juridique national n'est pas conforme aux normes de protection internationale
- 147 pays ont ratifié et intégré la Convention de 1951 et/ou le Protocole de 1967
- 63 pays ont ratifié/adhéré à la Convention de 1954 relative au statut des apatrides et 35 pays ont ratifié/adhéré à la Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatridie
- Dans au moins 24 pays où opère le HCR, les besoins de protection des DI ne sont pas intégralement couverts selon les principes directeurs

Dans au moins 25 de ces pays, le cadre juridique national a progressé vers une conformité avec les normes de protection internationale

Augmentation à 148 du nombre de pays ayant ratifié et intégré la Convention de 1951 et/ou le Protocole de 1967

Augmentation à 68 et 41 respectivement du nombre de pays ayant ratifié et/ou adhéré aux Conventions de 1954 et 1961 sur l'apatridie

Dans au moins 13 de ces pays, la couverture des besoins de protection des DI est plus conforme aux principes directeurs

- Les opérations du HCR signalent que, dans au moins 71 pays, les politiques de migration plus larges ne prévoient pas de garanties de protection

Dans au moins 25 de ces pays, les politiques de migration prévoient davantage de garanties de protection

**Prévention et réduction des cas d'apatridie**

1.3

*Des mesures sont en place et mises en oeuvre pour prévenir ou réduire l'apatridie.*

Octroi de la nationalité à des personnes nées sur le territoire qui, sinon, auraient été apatrides

Nombre d'apatrides ayant vu leur nationalité octroyée ou confirmée

**Partenariats**

1.4

*Des liens de partenariat étroits existent entre les pays hôtes, les partenaires internationaux et nationaux et les Etats pour la protection des personnes prises en charge.*

Coopération entre les Etats, les Nations Unies et les ONG concernant les préoccupations de protection

Efficacité de la coopération entre les partenaires

**Accès au territoire et non refoulement**

1.5

*Les réfugiés et les demandeurs d'asile ont accès aux systèmes d'asile tenant compte de l'âge et du genre, et ne courent pas de risque de refoulement.*

Nombre de cas crédibles de refoulement

Accès des demandeurs d'asile au territoire

Transfert par les autorités frontalières des demandeurs d'asile auprès des autorités compétentes

**Protection de l'environnement**

1.6

*Les ressources naturelles et l'environnement commun sont mieux protégés.*

Risques pour l'environnement imputables au déplacement

2

PROCESSUS DE PROTECTION ET DOCUMENTATION ADÉQUATS: *veiller à ce que les personnes prises en charge soient les documents adéquats.*

**Conditions d'accueil, enregistrement et établissement de profil**

2.1

*Les personnes prises en charge sont enregistrées afin de faciliter la protection. Les dispositifs d'accueil améliorent leur sécurité et leur accès aux services essentiels.*

Amélioration des conditions d'accueil

Nombre de personnes prises en charge enregistrées ou dont le profil est établi

Pourcentage de réfugiés et de demandeurs d'asile enregistrés individuellement

Nombre de demandeurs d'asile détenus au motif d'entrée/séjour illégal(e)

- Au moins 77 pays n'accordent pas la nationalité aux personnes nées sur le territoire, malgré le risque d'apatridie
- On compte environ 12 millions d'apatrides

- 73 opérations signalent l'absence de partenariats étroits entre l'État et les partenaires nationaux et internationaux
- Dans 20 pays où opère le HCR en faveur des DI, la coopération entre partenaires doit être renforcée

- Dans au moins 60 pays, des rapports crédibles de refoulement (1777 cas ont été reçus)
- Dans au moins 49 pays, l'accès des demandeurs d'asile au territoire ne satisfait pas aux normes de base
- Dans au moins 63 pays, les autorités frontalières ne défèrent pas systématiquement les demandeurs d'asile auprès des autorités compétentes

- Dans 21 pays, le déplacement a des répercussions néfastes sur l'environnement

- Les opérations du HCR signalent que dans au moins 78 pays les conditions d'accueil ne sont pas adéquates et nécessitent une amélioration
- 87 % (1 661 294) des réfugiés et demandeurs d'asile dans 139 camps sont enregistrés individuellement
- 44 % (1 145 839) des réfugiés et des demandeurs d'asile dans 103 régions urbaines sont enregistrés individuellement
- Dans au moins 18 pays où le HCR opère en faveur des DI, il convient d'améliorer l'enregistrement et l'établissement de profil
- Dans au moins 41 pays, 16 615 demandeurs d'asile sont détenus pour entrée/séjour illégal(e)

Dans au moins 8 de ces pays, la législation s'est améliorée pour octroyer la nationalité aux personnes nées sur le territoire mais courant le risque d'être apatrides

Au moins 500 000 de ces 12 millions d'apatrides ont vu leur nationalité octroyée ou confirmée

Dans au moins 30 de ces opérations, des partenariats entre l'État et les partenaires nationaux et internationaux se sont améliorés pour ce qui est des questions de protection

Dans au moins 15 de ces pays, la coopération entre les partenaires s'est améliorée

Dans au moins 16 de ces pays, le risque de refoulement est moindre

Dans au moins 13 de ces pays, l'accès au territoire des demandeurs d'asile s'est amélioré

Dans au moins 20 de ces pays, la police aux frontières défère plus souvent les demandeurs d'asile auprès des autorités compétentes

Dans au moins 13 de ces pays, les efforts de réhabilitation se sont intensifiés et ont permis de réduire les risques

Dans au moins 38 de ces pays, les conditions d'accueil se sont améliorées

Augmentation à 89% du pourcentage de réfugiés et demandeurs d'asile enregistrés individuellement dans ces camps  
Augmentation à 50% du pourcentage des réfugiés et des demandeurs d'asile dans ces zones urbaines enregistrés individuellement

Dans au moins 7 de ces pays l'enregistrement et/ou l'établissement de profil des DI s'est amélioré

Dans au moins 13 de ces pays, le recours à la détention des demandeurs d'asile au motif d'entrée/séjour illégal(e) est moindre

*traitées de façon juste, efficace et sans discrimination lorsqu'elles sont en quête de protection et qu'elles reçoivent*

**Accès aux procédures**

2.2

Les personnes prises en charge ont accès aux procédures de détermination de statut de réfugié (RSD)

Accès des demandeurs d'asile aux procédures de RSD

Accès des apatrides aux procédures de RSD

**Détermination de statut juste et efficace**

2.3

Les systèmes d'asile prévoient un processus décisionnel juste et efficace.

Les décisions prises par les Etats en matière de RSD sont justes

Nombre d'opérations statutaires en matière de RSD assorties d'un arriéré

**Regroupement familial**

2.4

Des procédures efficaces sont en place pour faciliter le regroupement familial

% de réunifications de familles séparées

% d'enfants séparés ou non accompagnés ayant retrouvé leur famille

**Documents individuels et pièces d'état civil**

2.5

Les réfugiés et les demandeurs d'asile reçoivent des documents individuels confirmant leur statut protégé et toutes les personnes prises en charge se voient délivrer des documents établissant leur état civil

% d'enregistrement et de délivrance de certificats de naissance

Accès des personnes prises en charge aux pièces d'identité

## 3

**SÉCURITÉ FACE À LA VIOLENCE ET L'EXPLOITATION: intensifier les efforts pour assurer un environnement sûr aux****Sécurité face à la violence (particulièrement sexuelle et sexiste)**

3.1

Les personnes prises en charge, particulièrement les enfants, les femmes, les personnes âgées et les personnes handicapées sont protégées contre des actes de violence, des mauvais traitements et l'exploitation

% de victimes de SGBV ayant reçu un appui

Rapports sur les incidents de SGBV

L'ampleur du problème de la SGBV dans la communauté

**Accès aux recours juridiques**

3.2

Les personnes prises en charge ont accès de façon effective aux systèmes de justice nationaux

Accès effectif aux systèmes de justice nationaux

**Protection des enfants**

3.3

Les enfants pris en charge bénéficient d'une protection contre les effets du conflit armé, du recrutement forcé, de l'exploitation sexuelle, des sévices et de la violence ainsi que du travail forcé.

% d'adolescents non scolarisés participant aux programmes ciblés

Recrutement d'enfants par des forces armées

% d'enfants réfugiés non accompagnés/séparés dont l'intérêt supérieur a été pris en compte

## SITUATION ACTUELLE

- Dans au moins 82 pays, les demandeurs d'asile n'ont pas accès aux procédures de RSD
- Dans au moins 17 pays, les apatrides n'auraient pas accès aux procédures de RSD
- Les opérations du HCR indiquent que dans au moins 95 pays, des améliorations sont nécessaires pour que les décisions en matière de RSD soient justes
- 7 des plus importantes opérations statutaires de RSD comptent un arriéré de 27 418 décisions
- Dans au moins 31 pays, des problèmes liés au regroupement familial ont été jugés préoccupants
- Dans au moins 27 pays, les problèmes liés au rattachement des enfants non accompagnés ou séparés ont été jugés préoccupants
- 46 % (22 528) des nouveaux-nés dans 103 camps reçoivent un certificat de naissance
- 49 % (4 580) des nouveaux nés dans 94 zones urbaines reçoivent un certificat de naissance
- 49 % (432 002) des réfugiés et demandeurs d'asile adultes dans 123 camps se voient délivrer des pièces d'identité
- 41 % (646 558) des réfugiés et demandeurs d'asile adultes dans 84 régions urbaines se voient délivrer des pièces d'identité
- Dans 13 pays où opère le HCR en faveur des DI, les DI n'ont pas suffisamment accès aux documents d'état civil

*personnes prises en charge, y compris la protection contre la violence et l'exploitation.*

- 83 % des victimes de SGVB dans les camps de réfugiés reçoivent un appui
- Dans au moins 48 opérations du HCR, la SGVB est considérée comme un problème au sein de la communauté
- La SGVB ne fait pas l'objet de rapports systématiques dans les camps de réfugiés. A l'heure actuelle, on compte 22 incidents signalés par an pour 10 000 personnes
- Dans au moins 64 pays, les populations prises en charge n'ont pas un accès effectif aux systèmes de justice nationaux
- Dans au moins 18 pays où opère le HCR en faveur des DI, les DI n'ont pas effectivement accès aux systèmes de justice nationaux
- 67 % (192 727) d'adolescents réfugiés non scolarisés entre 12 et 17 ans dans les camps ne participent pas à des programmes ciblés
- 85 % (123 224) d'adolescents réfugiés non scolarisés entre 12 et 17 ans dans les régions urbaines ne participent pas à des programmes ciblés
- 69 % des d'enfants réfugiés non accompagnés/séparés (soit 3 500) n'ont pas vu leur intérêt supérieur pris en compte
- Dans au moins 15 pays, les enfants risquent d'être recrutés par des groupes armés

## CIBLE

Dans au moins 20 de ces pays, l'accès des demandeurs d'asile aux procédures de RSD s'est amélioré

Dans au moins 6 de ces pays, l'accès des apatrides aux procédures de RSD s'est amélioré

Dans au moins 20 de ces pays, les décisions en matière de RSD sont plus justes

Réduction de 15 % de cet arriéré

Dans au moins 10 de ces pays le regroupement familial est amélioré

Dans au moins 9 de ces pays, le rattachement des enfants séparés ou non accompagnés est plus fréquent

Augmentation à 65 % du pourcentage des certificats de naissance délivrés aux nouveaux-nés dans ces camps  
Augmentation à 55 % du pourcentage des certificats de naissance délivrés aux nouveaux-nés dans ces régions urbaines  
Augmentation à 55 % du pourcentage de réfugiés et de demandeurs d'asile dans ces

camps se voyant délivrer des pièces d'identité  
Augmentation à 47 % du pourcentage de réfugiés et de demandeurs d'asile dans ces régions urbaines se voyant délivrer des pièces d'identité  
Dans 7 de ces pays, l'accès des DI aux pièces d'état civil est amélioré

Augmentation à 88 % du nombre de victimes de SGVB ayant reçu un appui  
Dans 22 de ces opérations la prévention et la réponse à la SGVB s'est considérablement améliorée

Le pourcentage de rapports de SGVB s'améliore et augmentation à 30 du nombre d'incidents de SGVB signalés pour 10 000 personnes par an

Dans au moins 22 de ces pays l'accès des personnes prises en charge aux systèmes de justice nationaux s'est amélioré

Dans au moins 7 de ces pays, les DI jouissent d'un meilleur accès aux systèmes de justice nationaux

Réduction à 60 % du pourcentage d'adolescents réfugiés non scolarisés entre 12 et 17 ans dans les camps ne participant pas à des programmes ciblés  
Réduction à 82 % (123 224) d'adolescents réfugiés non scolarisés entre 12 et 17 ans dans les régions urbaines ne participant pas à des programmes ciblés

Diminution à 63 % du pourcentage des d'enfants réfugiés non accompagnés/séparés n'ayant pas vu leur intérêt supérieur pris en compte  
Dans au moins 6 de ces pays, le risque d'enfants recrutés par des groupes armés est limité

**Liberté de mouvement et détention non arbitraire**

3.4

Les personnes prises en charge peuvent circuler librement et ne risquent pas d'être détenues de façon arbitraire.

Exercice de la liberté de mouvement

Accès du HCR aux personnes prises en charge se trouvant en détention

4

BESOINS ÉLÉMENTAIRES ET SERVICES ESSENTIELS : assurer la couverture des besoins élémentaires et mettre à disposition

**Sécurité alimentaire et nutrition**

4.1

Les personnes prises en charge disposent d'une quantité et d'une qualité suffisante de nourriture, de conditions d'hygiène appropriées et d'un accès aux services sociaux et de santé publique couvrant leurs besoins spécifiques, y compris compte tenu de l'âge et de la condition physique.

Taux global de malnutrition aiguë

% de la prévalence d'anémie parmi les enfants âgés de moins de 5 ans

Nombre d'opérations où la ration alimentaire en termes de Kcals telle que convenue avec le PAM a été distribuée comme prévu

**Abris et articles ménagers et d'hygiène de base**

4.2

Les personnes prises en charge ont accès à des logements adéquats et aux articles domestiques et d'hygiène nécessaires pour réduire les risques de protection

% de ménages vivant dans des logements adéquats

Articles ménagers et vestimentaires adéquats

Couverture des besoins d'articles sanitaires

**Services d'adduction d'eau et d'assainissement**

4.3

Les personnes prises en charge, y compris les personnes à mobilité restreinte, ont accès à une eau potable et sûre ainsi qu'à des services adéquats d'assainissement

% des camps de réfugiés fournissant (une moyenne de) 20 l d'eau par personne et par jour

% de camps de réfugiés disposant d'équipement sanitaires adéquats

% de familles dans les zones de retour ayant amélioré l'approvisionnement en eau

% de zones de retour où toutes les familles disposent de latrines

**Soins de santé primaire**

4.4

Les personnes prises en charge ont accès à des services de soins de santé primaires, curatifs et préventifs ainsi qu'à une éducation sanitaire appropriée correspondant à leur âge et à leur condition physique

Taux de mortalité

Taux de mortalité chez les enfants âgés de moins de 5 ans

Couverture vaccinale antirougeoleuse chez les enfants de moins de 5 ans pris en charge

Pourcentage de naissances assistées par un professionnel de la santé

**Prévention et traitement du VIH/SIDA**

4.5

Les personnes prises en charge n'ont pas un accès libre à la prévention, au traitement, aux soins et à l'appui en matière de VIH.

% de lieux où les personnes prises en charge bénéficient du même accès à la thérapie antirétrovirale (ART) que les communautés hôtes voisines

- Dans au moins 35 pays, les personnes prises en charge ne jouissent pas de la liberté de mouvement
- Dans au moins 52 pays, le HCR n'a pas libre accès aux personnes prises en charge se trouvant en détention

Dans au moins 13 de ces pays, les personnes prises en charge jouissent d'une plus grande liberté de mouvement

Dans au moins 22 de ces pays, le HCR jouit d'un meilleur accès aux personnes prises en charge

### tion des services essentiels sans discrimination aux personnes prises en charge.

- Dans au moins 73 camps, le taux global de malnutrition aiguë dépasse les niveaux acceptables
- Dans au moins 14 pays, la prévalence de l'anémie chez les enfants de moins de 5 ans dépasse le niveau acceptable
- Dans 17 opérations, la ration alimentaire en termes de Kcals telle que convenue avec le PAM n'a pas été distribuée comme prévu

Dans au moins 15 de ces camps, le taux global de malnutrition aiguë est acceptable

Dans au moins 17 de ces opérations, la distribution de la ration alimentaire en termes de Kcals telle que convenue avec le PAM s'est améliorée de façon substantielle

- 40% des ménages réfugiés (environ 1600) dans les camps ne vivent pas dans des logements adéquats
- Dans au moins 33 zones de retour de réfugiés, tous les réfugiés ne vivent pas dans des logements adéquats
- Dans au moins 19 pays où le HCR opère en faveur des DI, les abris qui leur sont réservés ne sont pas adéquats
- Dans au moins 23 pays, les réfugiés/demandeurs d'asile n'ont pas suffisamment d'articles vestimentaires et ménagers
- Dans au moins 53 camps, le besoin d'articles sanitaires n'est pas couvert conformément aux normes

Réduction à 35% du pourcentage de ménages réfugiés dans les camps ne vivant pas dans des logements adéquats.

Dans 9 de ces pays, les réfugiés et les demandeurs d'asile ont suffisamment d'articles ménagers et vestimentaires

- 56 camps de réfugiés (47%) ne répondent pas à la norme consistant à fournir en moyenne 20 l d'eau par personne et par jour
- Dans 34 des 40 zones de retour de réfugiés, toutes les familles n'ont pas accès à une quantité suffisante d'eau
- 96 camps de réfugiés ne disposent d'équipements sanitaires adéquats
- Dans au moins 28 zones de retour de réfugiés, toutes les familles ne disposent pas de latrines

Dans au moins 4 de ces zones de retour de réfugiés, tous les réfugiés vivent dans des logements adéquats

Dans au moins 30 de ces camps, le besoin d'articles sanitaires pour les femmes est couvert conformément aux normes

Dans au moins 8 de ces pays, les abris réservés aux DI se sont améliorés

- Dans 27 pays, le taux de mortalité des populations prises en charge dépasse la norme acceptable.
- Dans 28 pays, le taux de mortalité des enfants âgés de moins de 5 ans dépasse la norme acceptable
- Dans 20 pays, la couverture vaccinale antirougeoleuse chez les enfants de moins de 5 ans pris en charge n'atteint pas les niveaux adéquats
- Dans 68 des 135 camps, le pourcentage de naissances assistées par un professionnel de la santé n'atteint pas les niveaux adéquats

Au moins 20 de ces camps fournissent (une moyenne de) 20 l d'eau par personne et par jour

Dans au moins 30 de ces camps de réfugiés, on compte des services sanitaires adéquats.

Dans au moins 6 de ces zones de retour de réfugiés, les familles bénéficient d'un meilleur service d'adduction d'eau

Dans au moins 8 de ces zones de retour, toutes les familles ont des latrines

Dans au moins 18 de ces pays, le taux de mortalité brut des populations prises en charge est acceptable.

Dans 15 de ces pays, la couverture vaccinale antirougeoleuse chez les enfants de moins de 5 ans pris en charge atteint les niveaux adéquats

Dans au moins 21 de ces pays, le taux de mortalité des enfants âgés de moins de 5 ans est acceptable

Dans au moins 20 de ces camps, les naissances assistées par un professionnel de la santé atteignent un niveau acceptable

- Dans au moins 16 pays, les personnes prises en charge ne bénéficient pas du même accès à l'ART que les populations environnantes

Dans au moins 13 de ces pays, les personnes prises en charge jouissent d'un accès égal aux programmes d'ART par rapport aux populations environnantes



**Education**

4.6

Les garçons et les filles pris en charge bénéficient d'un accès égalitaire à un enseignement primaire et secondaire de qualité et l'épanouissement des enfants et des jeunes bénéficie d'un appui.

% de la population réfugiée âgée de 6 à 11 ans scolarisée dans l'enseignement primaire

le % de populations réfugiées âgées de 12 à 17 ans scolarisées dans l'enseignement secondaire

**Services aux groupes ayant des besoins spécifiques**

4.7

Les personnes prises en charge ayant des besoins de protection spécifiques ont accès à un appui adéquat.

% de personnes prises en charge souffrant de handicaps ayant amélioré leur autonomie

% de personnes âgées ayant des besoins spécifiques ayant amélioré leur autonomie

Disponibilité de services pour les groupes ayant des besoins spécifiques

5

**PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE ET AUTO-GESTION: promouvoir la participation communautaire pour aider les**

**Auto-gestion communautaire et représentation égalitaire**

5.1

De nombreuses communautés disposent de structures d'auto-gestion où les femmes et les hommes d'âge et de milieu différents participent activement.

Incidence de l'évaluation participative sur la conception de programmes

Représentation des populations prises en charge dans les structures de gestion

% de femmes participant aux structures de gestion

**Autonomie et moyens d'existence**

5.2

Les femmes et les hommes d'âge et de potentiel différents mènent à bien des activités d'autosuffisance nécessaires pour mener une vie digne, réduire les risques de protection et améliorer la viabilité de toute solution durable future.

Droit pour les réfugiés d'obtenir un emploi rémunéré

Autorisation du gouvernement aux réfugiés/demandeurs d'asile à avoir accès à la terre/à l'agriculture

Accès aux moyens d'existence et à l'autonomie pour la population prise en charge

6

**SOLUTIONS DURABLES: intensifier les efforts et obtenir un appui international soutenu pour trouver des solutions**

**Retour volontaire**

6.1

Un retour dans la sécurité et la dignité est encouragé, le caractère volontaire est garanti et les hommes et les femmes sont individuellement informés et consultés.

Exploitation du potentiel de retour volontaire

Possibilités de retour pour les personnes prises en charge grâce à des moyens d'existence ou des actifs de production

Renforcement de la stratégie de solutions durables pour les DI

## SITUATION ACTUELLE

- Dans 132 camps de réfugiés, 31% des enfants réfugiés âgés de 6 à 11 ans ne sont pas scolarisés dans l'enseignement primaire (37 % de filles et 24 % de garçons)
- Dans 87 régions urbaines, 37 % d'enfants réfugiés âgés de 6 à 11 ans ne seraient pas scolarisés dans l'enseignement primaire (le % global d'inscriptions dans le primaire est de 63%)
- Dans 92 camps de réfugiés, 69% d'enfants âgés de 12 à 17 ans (73% de filles et 66 % de garçons) ne sont pas scolarisés dans l'enseignement secondaire
- Dans 66 régions urbaines, 62% d'enfants réfugiés âgés de 12 à 17 ans ne seraient pas scolarisés dans l'enseignement secondaire

- 47% (15 455) de réfugiés adultes souffrant de handicaps dans 92 camps ont reçu une assistance à l'autonomie
- 41% (6 292) de réfugiés adultes souffrant de handicaps dans 82 régions urbaines ont reçu une assistance à l'autonomie
- 47% (12 200) de réfugiés âgés ayant des besoins spécifiques dans 92 camps ont reçu une assistance à l'autonomie
- 35% (12 500) de réfugiés âgés ayant des besoins spécifiques dans 84 régions urbaines ont reçu une assistance à l'autonomie
- Dans 12 pays où le HCR opère en faveur des DI, les services pour les groupes ayant des besoins spécifiques doivent être renforcés

### personnes prises en charge à vivre de façon productive.

- 53 opérations indiquent que les évaluations participatives n'ont pas suffisamment d'incidence sur la conception de programmes
- Dans au moins 49 opérations, les réfugiés ne seraient pas suffisamment représentés dans les structures de gestion
- Dans au moins 8 pays où le HCR opère en faveur des DI, les DI ne seraient pas suffisamment représentés dans les structures de gestion
- Dans au moins 95 des 135 camps, les structures de gestion ne comptent pas 50% de femmes actives

- Dans au moins 47 pays, les réfugiés n'ont pas le droit d'accéder à l'emploi rémunéré
- Dans au moins 50 pays, le gouvernement n'autorise pas les réfugiés/les demandeurs d'asile à accéder à la terre/à l'agriculture
- Dans 16 pays où opère le HCR en faveur des DI, les DI ont peu de possibilités de moyens d'existence et de devenir autosuffisants

### durables aux personnes prises en charge.

- Dans au moins 23 pays, les populations prises en charge ne peuvent rentrer du fait de l'absence de moyens d'existence ou d'actifs de production
- Dans 12 pays où le HCR opère en faveur des DI, le potentiel de retour volontaire n'est pas totalement exploité
- Dans 11 pays où opère le HCR en faveur des DI, la stratégie de solutions durables doit être renforcée

## CIBLE

Dans ces 132 camps de réfugiés, le % d'enfants âgés de 6 à 11 ans non inscrits dans les établissements d'enseignement primaire est ramené à 21%, en tenant compte de l'égalité entre les sexes

Dans ces 87 régions urbaines, le % d'enfants réfugiés non inscrits dans l'enseignement primaire est ramené à 32%, en tenant compte de l'égalité entre les sexes

Dans ces camps, le % de réfugiés adultes souffrant de handicaps et ayant reçu une assistance à l'autonomie est passé à 53% (17 428)

Dans ces régions urbaines, le % de réfugiés adultes souffrant de handicaps ayant reçu une assistance à l'autonomie est passé à 47% (7 673)

Dans ces camps, le % de réfugiés âgés ayant des besoins spécifiques

Dans ces 92 camps de réfugiés, le % d'enfants âgés de 12 à 17 ans non scolarisés dans l'enseignement secondaire est ramené à 60%, en tenant compte de la parité

Dans ces 66 régions urbaines, le % d'enfants réfugiés âgés de 12 à 17 ans non inscrits dans l'enseignement secondaire est ramené à 58%, en tenant compte de la parité

et ayant reçu une assistance à l'autonomie est passé à 55% (14 200)

Dans ces régions urbaines, le % de réfugiés âgés ayant des besoins spécifiques et ayant reçu une assistance à l'autonomie est passé à 39% (13 929)

Dans 6 de ces pays, amélioration des services aux groupes de DI ayant des besoins spécifiques

Dans au moins 35 de ces opérations, les évaluations participatives ont une incidence adéquate sur la conception de programmes

Dans au moins 31 de ces opérations, les réfugiés sont suffisamment représentés dans les structures de gestion

Dans au moins 6 de ces pays, les réfugiés ont le droit d'obtenir un emploi rémunéré

Dans au moins 8 de ces pays, le gouvernement autorise les réfugiés/les demandeurs

Dans au moins 4 de ces opérations, les DI sont suffisamment représentés dans les structures de gestion

Dans au moins 40 de ces camps, les structures de gestion recensent 50% de femmes actives

d'asile à avoir accès à la terre/à l'agriculture

Dans au moins 5 de ces pays, les moyens d'existence et le potentiel d'autosuffisance des DI s'est amélioré de façon significative

Dans au moins 10 de ces pays, les populations prises en charge peuvent rentrer grâce à des moyens d'existence ou des actifs de production

Dans 5 de ces pays, le potentiel de retour volontaire est exploité pour davantage de DI

Dans au moins 8 de ces pays, la stratégie de solutions durables est renforcée

### Appui à la réhabilitation et à la réintégration

6.2

Le droit de retour est respecté et les rapatriés sont réintégrés dans un cadre acceptable garantissant les droits politiques, sociaux et économiques à l'ensemble des hommes et des femmes de tous âges et de tous potentiels.

Rétablissement des droits nationaux des rapatriés

Viabilité des efforts de relèvement et de réintégration

Accès à des mécanismes efficaces de restitution des logements, des terres et des biens

### Réinstallation

6.3

La réinstallation est utilisée de façon active comme instrument de protection, solution durable et moyen de parvenir à un meilleur dispositif de partage des responsabilités.

Nombre de places de réinstallation

% de personnes identifiées comme des cas urgents réinstallées

### Appui à l'intégration sur place

6.4

Les apatrides réfugiés et non réfugiés reçoivent de l'État les droits et les prestations nécessaires pour s'intégrer sur place. Les possibilités d'autonomie sont améliorées moyennant des possibilités offertes aux réfugiés en fonction de leur âge et de leur potentiel.

Traitement favorable aux réfugiés dans les procédures de naturalisation

Autorisation d'intégration sur place

7

APPUI AU SIÈGE ET RÉGIONAL : veiller à ce que le HCR joue un rôle moteur en matière de protection internationale prises en charge.

### Politique, conseil et appui

7.1

Les politiques, normes et doctrines du HCR assurent la qualité suivie de la protection offerte aux populations prises en charge dans les différentes régions.

Dans quelle mesure les bureaux du Siège et les bureaux régionaux favorisent-ils la réalisation des objectifs stratégiques globaux 1 à 6

Dans quelle mesure les bureaux extérieurs du HCR et les unités au Siège inspectés par le HCR se conforment-ils aux recommandations des rapports d'inspection

Dans quelle mesure le HCR formule-t-il des politiques cohérentes et pertinentes au plan opérationnel

Dans quelle mesure le HCR utilise-t-il les conclusions et les recommandations des évaluations

### Orientation stratégique globale et gestion

7.2

Le HCR a une vision, une stratégie, un cadre de résultats et un ensemble de priorités clairement articulés pour guider ses opérations dans le monde afin de protéger les personnes relevant de sa compétence et de trouver des solutions à leur sort.

Utilisation des capacités des outils de gestion basée sur les résultats

## SITUATION ACTUELLE

- Dans au moins 21 pays de retour, les droits nationaux des rapatriés n'ont pas été rétablis de façon adéquate
- Dans au moins 22 pays de retour, l'accès à des mécanismes efficaces de restitution des logements, des terres et des biens n'est pas satisfaisant
- Dans 15 pays où opère le HCR en faveur des DI, les efforts de relèvement et de réintégration doivent être renforcés pour être durables

- Le nombre de dossiers individuels présentés aux fins de réinstallation dépasse de 45 000 le nombre de places offertes
- 46,5% de personnes identifiées comme des cas urgents (6 200 personnes) ont été réinstallés

- Dans au moins 78 pays, les réfugiés ne bénéficient pas d'un traitement favorable dans les procédures de naturalisation
- Dans au moins 41 pays, l'intégration sur place des réfugiés n'est pas autorisée pour un groupe de réfugiés

- La situation actuelle concernant les objectifs 1 à 6 montre que de nombreuses opérations dans le monde ne couvrent pas adéquatement les besoins des personnes prises en charge
- A l'heure actuelle, on compte 15 secteurs où il est nécessaire d'élaborer et/ou d'actualiser des politiques
- Le niveau actuel de conformité avec les recommandations du rapport d'inspection est de 90% (55% ont été mis en œuvre et 35% le sont actuellement)
- Le HCR ne dispose pas d'un moyen systématique de formuler et de mettre en œuvre les recommandations d'évaluation

- Divers instruments de gestion basés sur les résultats tels que *Focus*, le cadre AGDM et le cadre d'obligation redditionnelle doivent être mieux harmonisés et compris sur le terrain et au Siège

## CIBLE

Dans au moins 6 de ces pays de retour, les droits nationaux des rapatriés ont été rétablis de façon satisfaisante  
 Dans au moins 4 de ces pays de retour, l'accès à des mécanismes

effectifs de restitution des logements, des terres et des biens s'est amélioré  
 Dans au moins 7 de ces pays, des efforts de réintégration se sont améliorés pour être durables

Augmentation de 10% du nombre de places offertes par les pays de réinstallation

Augmentation à 60% du nombre de personnes identifiées comme des cas de réinstallation urgents

Dans au moins 10 de ces pays, les réfugiés sont au bénéfice d'un traitement favorable dans les procédures de naturalisation

Dans au moins 7 de ces pays, l'intégration sur place de réfugiés est permise pour les groupes de réfugiés

Le contrôle et l'appui fonctionnel et régional ciblés au Siège, fournis en priorité aux 20 opérations où les objectifs stratégiques globaux 1 à 6 révèlent des lacunes comparativement cruciales dans la couverture des besoins des personnes prises en charge  
 Au moins 10 de ces secteurs ont fait l'objet d'élaboration ou d'actualisation de politiques

cohérentes et pertinentes au plan opérationnel  
 Le niveau de mise en œuvre des recommandations contenues dans les rapports d'inspection se maintient  
 Un moyen systématique de formuler et de mettre en œuvre des recommandations d'évaluation existe

Les instruments RBM sont harmonisés et leur utilisation par les opérations sur le terrain et le Siège est optimisée

*et à ce que les opérations sur le terrain soient soutenues pour couvrir de façon optimale les besoins des populations*

### Établissement de priorités, allocation de ressources et gestion financière

7.3

Le budget global du HCR brosse un tableau exhaustif des besoins opérationnels administratifs et en personnel de l'Organisation. Les ressources financières sont allouées de façon efficace et transparente pour répondre aux priorités stratégiques globales de l'Organisation et le système de gestion financière du HCR a fait la preuve de son intégrité.

Harmonisation entre l'allocation des ressources et la présentation adéquate et ordonnée des besoins

Compréhension de tous les éléments contribuant à des mécanismes de contrôle financier internes efficaces

### Conception et développement de l'Organisation

7.4

Le Siège du HCR fournit une direction globale et un appui maximal à ses opérations sur le terrain à partir d'une plateforme rationalisée et efficace.

Compréhension et capacité requises des Bureaux régionaux pour réaliser les priorités stratégiques globales 1-6 telles que ciblées dans les opérations couvertes

Capacité du HCR à suivre les réalisations sur le terrain moyennant l'évaluation, la supervision et l'analyse, l'amélioration de l'impact et de la performance

### Mobilisation de ressources

7.5

Les donateurs sont régulièrement informés des questions de politique et d'opérations ainsi que des besoins financiers. Les stratégies de mobilisation des ressources sont renforcées aux plans global, régional et local.

% de besoins financiers couverts par des mécanismes de financement conjoints

% du budget annuel couvert par des contributions du secteur privé et % non alloué

### Relations avec les médias et affaires publiques

7.6

L'appui financier politique et public au HCR est généré par des campagnes ciblées et des communications multimédias dynamiques. Une information cohérente et exacte est fournie aux médias et au public pour cibler l'attention sur le sort des personnes prises en charge, et promouvoir des valeurs de tolérance et de respect.

% de pays où les rapports et les commentaires des médias sont favorables aux personnes prises en charge

% de couverture médiatique internationale où l'éventail entier des activités du HCR est représenté

### Relations interinstitutions et partenariats stratégiques

7.7

Des partenariats stratégiques et opérationnels solides sont encouragés et la coopération interinstitutionnelle est renforcée, y compris moyennant la participation aux équipes humanitaires dans les pays et moyennant l'approche modulaire dans les situations de déplacement interne

% du Budget-programme du HCR mis en œuvre par les partenaires

Existence de partenariats étroits avec d'autres institutions des Nations Unies

## SITUATION ACTUELLE

## CIBLE

- Le HCR a récemment adopté des instruments visant à aligner les ressources sur les besoins prioritaires pour chaque population prise en charge
- De nombreuses mesures sont en place pour assurer une gestion financière saine mais il n'existe pas de cadre global organisant tous les éléments contribuant à un contrôle financier interne sain

Améliorer l'allocation des ressources par rapport à la présentation juste et ordonnée des besoins pour chaque population prise en charge

Il existe un cadre de contrôle financier interne complet et le personnel connaît ses composantes ce qui contribue à un contrôle financier interne sain

- 8 Bureaux régionaux ont besoin de compétences et de formations supplémentaires pour appuyer la réalisation des OSG 1-6 tels que ciblée dans les opérations couvertes
- Une fonction de gestion de l'analyse et d'appui à un programme consolidé n'existe pas pour suivre de façon systématique l'impact et la performance afin d'aider les opérations à atteindre les résultats optimaux pour les populations concernées

Tous ces Bureaux régionaux ont été en mesure d'appuyer la réalisation des OSG 1-6 tels que ciblée dans les opérations couvertes

Une fonction de gestion, d'analyse et d'appui de programme évalue la performance globale du HCR et facilite les opérations pour atteindre des résultats optimaux concernant les populations prises en charge

- 3% des besoins financiers sont couverts par des mécanismes de financement conjoints
- 4% des besoins financiers globaux du HCR sont couverts par le PSFR. 60% des fonds ne sont pas alloués.

Augmentation à 5% des besoins financiers couverts par des fonds conjoints

La part des besoins financiers globaux du HCR couverte par le secteur privé a augmenté de 6% et la part non allouée est passée à 65%

- Dans au moins 70% des pays où opère le HCR, les rapports des médias sur les personnes prises en charge ne sont ni favorables ni fréquents
- Les activités du HCR ne sont présentées que dans 60% des médias internationaux

Réduction à 65% du nombre de pays où le HCR opère et où les rapports des médias sur les personnes prises en charge sont défavorables ou rares

Réduction à 55% de la couverture médiatique internationale ne représentant pas l'éventail intégral des activités du HCR

- 35% du Budget-programme du HCR est mis en oeuvre par le biais des partenaires
- Les relations entre le HCR et d'autres organes des Nations Unies peuvent être renforcées, particulièrement dans le contexte de l'engagement dans des questions et processus interinstitutionnels prioritaires

Au moins 37% du Budget-programme du HCR est mis en oeuvre par le biais des partenaires

Optimisation du plaidoyer et de la compréhension mutuelles avec les organes des Nations Unies

### Gestion stratégique des ressources humaines et des effectifs

7.8

*Le HCR a des effectifs divers et paritaires, motivés, intègres et capables de satisfaire les besoins actuels et futurs de l'Organisation*

Perception par le personnel du système d'affectation comme transparent et efficace afin d'harmoniser postes et fonctionnaires

Perception par le personnel des conseils comme une ressource valable pour leur permettre de faire des choix de carrière

Assistance au personnel en matière d'apprentissage

### Gestion des technologies de l'information et des télécommunications (ICT)

7.9

*Les objectifs et priorités stratégiques de l'Organisation en matière d'ICT appuient les besoins du terrain en la matière. Des infrastructures, des équipements et des systèmes rentables en la matière sont en place et les mécanismes de protection des données sont efficaces*

Exhaustivité de la politique de sécurité des ICT

Nombre de bureaux ayant accès à des systèmes et à des applications fiables et sûres en matière de données, informations et communications

### Chaîne d'approvisionnement et logistique

7.10

*Le HCR est en mesure de garantir la fourniture rapide de services cruciaux aux populations prises en charge, avec un bon rapport coût/efficacité*

Harmonisation de la gestion globale des stocks dans le cadre d'un système unique moyennant une chaîne d'approvisionnement simplifiée pour les articles non alimentaires clés et d'autres articles (gros volumes et/ou grande valeur)

Ponctualité et adéquation des approvisionnements

### Capacité de préparation et de réponse d'urgence centrale

7.11

*Le HCR répond rapidement et fermement aux besoins urgents des personnes prises en charge dans les situations d'urgence complexes. La préparation aux situations d'urgence est garantie et l'exposition du personnel et des partenaires à des risques est réduite.*

Efficacité de l'alerte précoce, de la planification pour imprévus et d'une capacité stand-by d'urgence

### Sûreté et sécurité sur le terrain

7.12

*Le HCR gère de façon efficace la sécurité en coopération avec le système des Nations Unies, permettant au Haut Commissariat de satisfaire les besoins des personnes prises en charge de façon à minimiser les risques pour le personnel, les partenaires d'exécution et les personnes prises en charge*

% d'opérations sur le terrain se conformant strictement aux Normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS)

Capacité du HCR à répondre aux besoins soudains ou imprévus en matière de sûreté et de sécurité des bureaux sur le terrain

## SITUATION ACTUELLE

- Les conseils individualisés en matière de carrière ne sont pas encore en place
- Le système actuel d'affectation est critiqué pour son manque de transparence et n'est pas systématiquement efficace pour harmoniser postes et fonctionnaires
- Il n'existe pas de mécanismes systématiques pour aider le personnel à identifier ses besoins d'apprentissage et avoir accès aux activités correspondantes

- Le HCR ne dispose pas de politique de sécurité globale des ICT
- Dans au moins 70 bureaux, les infrastructures, les services et les applications des ICT doivent être actualisés

- Un système de gestion globale des stocks doit être établi et aligné sur les stocks d'urgence centraux et régionaux
- Dans au moins 41 opérations, des approvisionnements n'ont pas été systématiquement reçus en temps voulu

- Des mécanismes d'alerte précoce doivent être améliorés et les procédures d'urgence doivent être actualisées

- Le HCR avance en moyenne une conformité de l'ordre de 88% assortie de certaines limitations au niveau des évaluations du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (DSS) pour environ 50% des opérations sur le terrain
- Le recrutement de conseillers sur la sécurité de terrain ayant le profil et les compétences techniques requises reste difficile

## CIBLE

75% des fonctionnaires considèrent que les conseils en matière de carrière constituent une ressource intéressante pour les aider à faire des choix  
75% des fonctionnaires et des cadres estiment que le système d'affectation est transparent et efficace pour harmoniser postes et fonctionnaires

Une politique de sécurité des ICT est mise en œuvre, diffusée et supervisée

Un système de gestion globale des stocks a été établi et aligné sur les stocks d'urgence centraux et régionaux

Les mécanismes d'alerte précoce ont été améliorés et la capacité de réponse d'urgence

100% des opérations sur le terrain appliquent les normes de la DSS conformément aux principes directeurs des MOSS

75% des fonctionnaires indiquent qu'ils savent identifier leurs besoins d'apprentissage et comment y avoir accès  
50% du personnel ayant identifié leurs besoins d'apprentissage ont participé à une activité correspondante

Dans au moins 35 de ces bureaux, les infrastructures, services et applications des ICT ont été améliorés

Des approvisionnements suffisants ont été systématiquement reçus en temps voulu dans ces 41 opérations

globale permet de répondre immédiatement à une crise touchant 500 000 personnes

La couverture d'appui est fournie et les conseillers sur la sécurité de terrain sont déployés en temps voulu pour aider les bureaux à répondre à des besoins de sécurité soudains ou imprévus