

# Priorités stratégiques

Les priorités stratégiques globales (PSG) de l'exercice biennal 2014-2015 sont orientées sur les domaines qui revêtent une importance cruciale pour l'amélioration des conditions de vie et du bien-être des personnes relevant de la compétence du HCR. À l'issue de consultations avec des États membres du Comité exécutif et d'autres partenaires, le HCR a accepté d'étendre les PSG de l'exercice biennal en cours à d'autres domaines nécessitant une attention particulière, à savoir : la prévention de la violence sexiste, la protection de l'enfance, l'autosuffisance et la coexistence avec les communautés d'accueil.

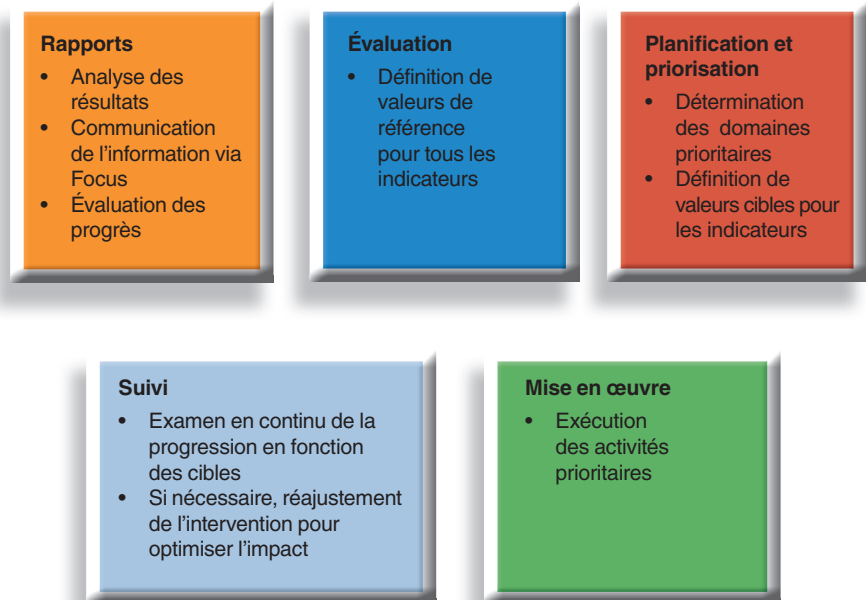
Les PSG se subdivisent en deux catégories : les PSG opérationnelles, qui s'appliquent aux activités sur le terrain, et les PSG orientées sur les fonctions d'appui et de gestion assurées par les divisions du Siège.

Les PSG opérationnelles ont guidé les bureaux du HCR dans l'élaboration de leurs plans d'opérations annuels et dans le choix des domaines auxquels il convenait d'accorder la priorité. Elles ont occupé une place importante dans les séances de planification stratégique avec les partenaires du HCR et ont été intégrées aux plans et budgets hiérarchisés de l'année 2014, en tenant compte des particularités de chaque contexte opérationnel. Le diagramme ci-après montre comment les indicateurs relatifs aux PSG sont utilisés lors des différentes phases du cycle de gestion des opérations.

Les domaines d'importance critiques concernés par les PSG étant fort nombreux, la définition des priorités pour les interventions planifiées dans une opération repose sur la recherche d'un juste équilibre entre différents besoins, souvent aussi impérieux les uns que les autres.

Les informations sur les progrès accomplis au cours de la première année de l'exercice

## Gestion des plans d'opérations et des priorités de l'année à l'aide des indicateurs relatifs aux PSG



biennal 2014-2015 ont été analysées par le personnel de terrain, puis communiquées au moyen de *Focus*, le logiciel de gestion axée sur les résultats, et de *Twine* (système d'information sanitaire du HCR) pour les indicateurs relatifs à la santé. Au sein des sections techniques du Siège, des coordonnateurs ont ensuite compilé et examiné les résultats afin d'évaluer les progrès accomplis par rapport aux engagements globaux.

L'analyse des progrès accomplis en 2014 indique que le fait de concentrer les efforts sur les PSG a produit des résultats positifs, bon nombre d'opérations signalant des améliorations dans la situation et le bien-être des personnes qui relèvent de la compétence du HCR dans toute une série de domaines. Cependant, compte tenu de la nécessité de définir des priorités dans la limite des fonds mis à disposition, bon nombre d'opérations déclarent qu'elles n'ont pu progresser dans tous les domaines concernés par

les PSG, souvent parce qu'elles ont dû concentrer leurs efforts sur les domaines où la situation était la plus critique. Dans certaines opérations, le déclenchement de nouvelles situations d'urgence a également imposé une réorientation des fonds, alloués à la prise en charge des besoins les plus pressants et les plus cruciaux.

Le tableau inclus dans ce chapitre décrit les progrès accomplis au cours de la première année de l'exercice biennal, concernant le respect des engagements pris au titre des PSG. Plusieurs chapitres thématiques de ce rapport présentent des exemples concrets des évolutions observées dans les différents domaines visés par les PSG.

Un rapport distinct sur la progression en direction des priorités stratégiques globales en 2014 est en cours d'élaboration et sera mis en ligne sur le site *Global Focus*. Les différents domaines concernés par les PSG y seront décrits plus en détail et l'évolution de la situation au cours de l'année y sera indiquée. ■

# globales 2014-2015

## PSG OPÉRATIONNELLES

### ENGAGEMENT\*

### PROGRÈS À MI-PAROURS

#### Environnement de protection favorable

1. Assurer l'accès aux procédures d'asile et à la protection territoriale ; la protection contre le refoulement ; et l'adoption de législations sur la nationalité afin de prévenir et/ou de réduire l'apatridie

▼ *Réfléchir à des améliorations à apporter à la législation nationale dans 82 pays afin d'assurer la conformité avec les normes internationales concernant les réfugiés et les demandeurs d'asile*

▼ *Réfléchir à des améliorations à apporter à la législation et à la politique nationales dans 20 pays afin d'assurer la conformité avec les normes internationales concernant les déplacés internes*

▼ *Réfléchir aux améliorations à apporter à la législation sur la nationalité dans 59 pays afin d'assurer la conformité avec les normes internationales sur la prévention de l'apatridie et s'efforcer d'accroître le pourcentage d'apatrides acquérant la nationalité ou voyant leur nationalité confirmée dans 45 situations*

Des changements législatifs visant à renforcer la protection des demandeurs d'asile et des réfugiés ont été signalés dans 19 pays. Le HCR a soutenu les processus de révision législative dans plus de 59 pays en fournissant des commentaires, des conseils d'experts et/ou une autre assistance active. Voir le chapitre sur la *Protection des personnes relevant de la compétence du HCR* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples de progrès enregistrés ou de défis rencontrés.

Des améliorations dans la législation et la politique nationales sur les déplacés internes ont été signalées dans 5 pays. Le HCR a fourni des orientations techniques aux autorités et a appuyé la participation active de la société civile au processus. Le HCR a aussi encouragé la ratification et l'adoption d'instruments législatifs. Voir le chapitre sur *L'engagement auprès des déplacés internes* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

Trois pays ont apporté des améliorations à leur législation sur la nationalité afin de la mettre en conformité avec les normes internationales sur la prévention de l'apatridie. Le HCR a mené des interventions de plaidoyer et dispensé des conseils techniques sur la réforme de la législation sur la nationalité dans 33 pays. Le HCR a encouragé l'adhésion aux deux conventions sur l'apatridie, avec 13 adhésions aux conventions enregistrées en 2014. Voir le chapitre sur *Mettre fin à l'apatridie* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

#### Processus de protection juste et établissement de papiers

2. Garantir l'enregistrement des naissances, l'établissement de profils et l'établissement de papiers sur la base de l'enregistrement individuel

▼ *Réfléchir aux moyens d'augmenter la délivrance systématique de certificats de naissance aux nouveau-nés dans 32 situations de réfugiés*

▼ *Maintenir ou accroître le niveau d'enregistrement individuel dans 83 situations de réfugiés*

Une augmentation de la délivrance systématique d'un certificat de naissance aux nouveau-nés a été signalée dans 22 situations de réfugiés, dont 6 atteignent la norme de 100% et 13 s'en rapprochent. Voir le chapitre sur *Mettre fin à l'apatridie* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

Une augmentation du niveau d'enregistrement individuel a été signalée dans 29 situations de réfugiés, tandis que les niveaux ont été maintenus dans 45 autres. Voir le chapitre sur la *Protection des personnes relevant de la compétence du HCR* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

\* Suite aux PSG présentées dans l'Appel global 2014-2015, des ajustements relatifs aux nombres de situations ont été apportées sous la colonne "Engagement".

Sécurité contre la violence et l'exploitation

3. Réduire les risques en matière de protection encourus par les personnes prises en charge, en particulier la discrimination, la violence sexuelle et de genre (SGBV) et les risques spécifiques encourus par les enfants

▼ *Chercher à améliorer le soutien aux victimes connues de SGBV dans 85 situations de réfugiés*

▼ *Chercher à améliorer le soutien aux victimes connues de SGBV dans 14 situations où le HCR opère en faveur des déplacés internes*

▼ *Chercher à améliorer le soutien aux victimes connues de SGBV dans 5 situations de rapatriés*

▼ *Améliorer la participation communautaire à la prévention et la protection des victimes de SGBV dans 46 situations de réfugiés\**

▼ *Améliorer la participation communautaire à la prévention et la protection des victimes de SGBV dans 11 situations\* où le HCR opère auprès des déplacés internes*

▼ *Améliorer la participation communautaire à la prévention et la protection des victimes de SGBV dans 3 situations de rapatriés\**

▼ *Maintenir ou accroître le pourcentage d'enfants réfugiés non accompagnés ou séparés pour qui un processus de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a été initié ou achevé dans 57 situations de réfugiés*

▼ *Améliorer l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux dans 26 situations de réfugiés\**

▼ *Améliorer l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux dans 4 situations où le HCR opère auprès des déplacés internes*

▼ *Améliorer l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux dans 3 situations de rapatriés*

Une amélioration de l'apport d'un soutien aux victimes connues de SGBV a été signalée dans 44 situations de réfugiés, et le niveau de soutien a été maintenu dans 35 autres. Voir le chapitre sur la *Protection des personnes relevant de la compétence du HCR* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

Une amélioration de l'apport d'un soutien aux victimes connues de SGBV a été signalée dans 12 situations où le HCR opère en faveur des déplacés internes. Voir le chapitre sur la *Protection des personnes relevant de la compétence du HCR* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

Une amélioration de l'apport d'un soutien aux victimes connues de SGBV a été signalée dans 2 situations de rapatriés. Voir le chapitre sur la *Protection des personnes relevant de la compétence du HCR* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

La participation active des communautés à la prévention et à la protection des victimes de SGBV s'est améliorée dans 39 situations de réfugiés. Voir le chapitre sur la *Protection des personnes relevant de la compétence du HCR* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

SGBV s'est améliorée dans 10 situations où le HCR opère auprès des déplacés internes. Voir le chapitre sur la *Protection des personnes relevant de la compétence du HCR* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

La participation active des communautés à la prévention et à la protection des victimes de SGBV s'est améliorée dans 2 situations de rapatriés. Voir le chapitre sur la *Protection des personnes relevant de la compétence du HCR* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

Une augmentation du pourcentage d'enfants réfugiés non accompagnés ou séparés pour qui un processus de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a été initié ou achevé a été signalée dans 40 situations de réfugiés, tandis que ce pourcentage s'est maintenu dans 14 autres. Voir le chapitre sur la *Protection des personnes relevant de la compétence du HCR* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

Une augmentation de l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux a été signalée dans 9 situations de réfugiés.

Une augmentation de l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux a été signalée dans 2 situations où le HCR opère auprès des déplacés internes.

Une augmentation de l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux a été signalée dans 1 situation de rapatriés.

## Besoins et services essentiels

4. Réduire la malnutrition et l'anémie ; remédier aux causes majeures de morbidité et de mortalité ; et fournir des soins de santé reproductive adéquats

▼ *Maintenir les normes du HCR ou réduire les niveaux de malnutrition aiguë globale dans 32 situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installation*

▼ *Maintenir les normes du HCR ou réduire les niveaux de mortalité des enfants âgés de moins de 5 ans dans 37 situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installation*

5. Respecter les normes internationales en matière d'abris, d'énergie domestique, d'eau, d'assainissement et d'hygiène

▼ *Maintenir ou accroître le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans 51 situations de réfugiés*

▼ *Maintenir ou accroître le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans 15 situations où le HCR opère en faveur des déplacés internes*

▼ *Maintenir ou accroître le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans 7 situations de rapatriés*

▼ *Maintenir ou accroître le niveau de l'approvisionnement en eau dans 50 situations de réfugiés*

En 2014, des enquêtes nutritionnelles ont été menées dans 58 camps et zones d'installation, et les normes étaient respectées dans 34. La situation nutritionnelle s'est améliorée dans 12 sites et s'est détériorée dans 9. L'analyse a inclus 13 nouveaux camps et zones d'installation, accueillant essentiellement des réfugiés de République centrafricaine et du Soudan du Sud. Voir le chapitre *Subvenir aux besoins essentiels* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

Fin 2014, sur les 140 sites suivis, 130 satisfaisaient aux normes acceptables du taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans (TMM5 <1,5/1 000/mois). Les 10 autres sites ayant un taux de mortalité élevé se trouvent au Cameroun, au Niger, en République démocratique du Congo et au Tchad, où les réfugiés nouvellement arrivés ont été victimes de la malnutrition ainsi que de la morbidité élevée due aux maladies contagieuses. Voir le chapitre *Subvenir aux besoins essentiels* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

Une augmentation du pourcentage de ménages vivant dans un logement décent a été signalée dans 38 situations de réfugiés, tandis que le pourcentage s'est maintenu dans 4 autres. Voir le chapitre *Subvenir aux besoins essentiels* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

Une augmentation du pourcentage de ménages vivant dans un logement décent a été signalée dans 11 situations où le HCR opère en faveur des déplacés internes, tandis que le pourcentage s'est maintenu dans 1 autre. Voir le chapitre *Subvenir aux besoins essentiels* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

Une augmentation du pourcentage de ménages vivant dans un logement décent a été signalée dans 6 situations de rapatriés. Voir le chapitre *Subvenir aux besoins essentiels* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

Une augmentation du niveau de l'approvisionnement en eau a été signalée dans 32 situations de réfugiés, tandis que le niveau s'est maintenu dans 11 autres. Voir le chapitre *Subvenir aux besoins essentiels* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

**Autonomisation et autosuffisance de la communauté**

**6.** Promouvoir la participation active des personnes prises en charge aux processus décisionnels et favoriser la coexistence avec les communautés hôtes

▼ *Améliorer la participation des femmes dans les structures de gestion/direction dans 52 situations de réfugiés*

▼ *Améliorer la participation des femmes dans les structures de gestion/direction dans 4 situations où le HCR opère auprès des déplacés internes*

▼ *Améliorer les relations entre les personnes prises en charge et les communautés locales dans 40 situations de réfugiés\**

**7.** Promouvoir le potentiel humain par des possibilités accrues d'accès à une éducation de qualité et un appui aux moyens d'existence

▼ *Maintenir ou accroître le pourcentage de personnes prises en charge ayant reçu un appui afin d'améliorer leurs possibilités de création de leur propre entreprise/d'emploi à titre indépendant dans 33 opérations*

▼ *Améliorer le taux d'inscription scolaire dans les établissements d'enseignement primaire dans 111 situations de réfugiés*

Une augmentation de la participation des femmes dans les structures de direction a été signalée dans 28 situations de réfugiés, tandis que le niveau de participation s'est maintenu dans 8 autres. Voir le chapitre sur la *Protection des personnes relevant de la compétence du HCR* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

Une augmentation de la participation des femmes dans les structures de gestion a été enregistrée dans 4 situations où le HCR opère auprès des déplacés internes. Voir le chapitre sur la *Protection des personnes relevant de la compétence du HCR* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

Une amélioration de la mesure dans laquelle les communautés locales ont soutenu le maintien de la présence des réfugiés a été signalée dans 29 situations. Voir le chapitre sur la *Protection des personnes relevant de la compétence du HCR* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

Une augmentation du pourcentage de personnes prises en charge (de 18 à 59 ans) ayant leur propre entreprise ou étant employées à titre indépendant a été signalée dans 26 opérations. Voir le chapitre *Encourager l'autosuffisance* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

Une augmentation du taux d'inscription scolaire dans les établissements d'enseignement primaire a été signalée dans 61 situations de réfugiés, tandis que le taux s'est maintenu dans 19 autres. Voir le chapitre sur la *Protection des personnes relevant de la compétence du HCR* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

## Solutions durables

8. Accroître les possibilités de solutions durables pour les personnes prises en charge, particulièrement dans les situations prolongées, y compris par le recours plus systématique aux approches globales et la contribution à la réintégration durable, à l'installation sur place et à la réinstallation réussie dans les pays tiers

▼ *Aider les réfugiés à rentrer de leur plein gré dans 58 situations lorsque les conditions le permettent*

▼ *Appuyer l'intégration sur place dans 47 situations de réfugiés lorsque les conditions le permettent*

▼ *S'efforcer de maintenir ou d'accroître le pourcentage de personnes partant aux fins de réinstallation parmi les dossiers soumis, appuyant ainsi la mise en œuvre de solutions dans 71 situations*

Quelque 96 % des réfugiés ayant exprimé leur intention de rentrer de leur plein gré dans leur pays d'origine ont pu le faire grâce à l'appui du HCR dans 58 situations. Voir le chapitre sur la *Recherche de solutions durables* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

Une amélioration des possibilités d'intégration sur place a été signalée dans 34 situations de réfugiés. Voir le chapitre sur la *Recherche de solutions durables* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

En 2014, tant le nombre des demandes de réinstallation du HCR que celui des départs ont augmenté. Le nombre des demandes a progressé de 11 %, passant de 92 915 à 102 315. Le pourcentage des réfugiés qui sont partis afin d'être réinstallés s'est lui aussi accru, de 3 %, passant de 71 411 en 2013 à 73 462 en 2014. Voir le chapitre sur la *Recherche de solutions durables* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

## ENGAGEMENT

## PROGRÈS À MI-PAROURS

1. Les programmes du HCR sont exécutés dans un contexte de responsabilité financière saine et de contrôle adéquat

▼ *La gestion financière au Siège du HCR et sur le terrain est renforcée et une infrastructure adéquate en matière de contrôle interne est en place*

▼ *Les comptes sont enregistrés conformément aux normes IPSAS et l'Organisation s'efforce d'en bénéficier au maximum*

▼ *Les registres de risque sont opérationnels au niveau des pays ; la gestion des risques a été totalement intégrée dans les systèmes de gestion*

Les fonctions de contrôle financier et de projet ont continué d'être renforcées dans les opérations du terrain et au Siège. Ce renforcement a inclus l'autorisation fonctionnelle de nouveaux postes sur le terrain ; la formation de cadres supérieurs en matière de rapports financiers mensuels sur les pays ; le ciblage des missions d'appui au terrain ; et une meilleure communication sur les politiques et les instructions financières. Avec la mise en œuvre réussie des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), le HCR a adopté les meilleures pratiques de rapport financier pour le secteur public international et a posé les bases d'une transparence accrue, d'une gestion plus judicieuse de ses ressources et d'une meilleure disponibilité de l'information afin de soutenir la gestion basée sur les résultats. Les rapports financiers des pays communiqués tous les mois aux représentants ont fourni des informations détaillées sur les avoirs, les engagements, les revenus et les dépenses, et ont permis d'améliorer la qualité du suivi, de l'analyse et du processus décisionnel. La mise à niveau et le développement du système de planification des ressources d'entreprise du HCR se sont poursuivis en 2014.

Des états financiers conformes aux normes IPSAS ont été publiés pour 2014.

La première politique de gestion des risques d'entreprise (ERM en anglais) du HCR ainsi que les instructions et les procédures administratives s'y rattachant ont été finalisées en 2014, intégrant l'ERM au cycle de gestion des opérations du HCR. Un cours en ligne sur l'ERM a été lancé en décembre 2014. Tous les points focaux ERM basés sur le terrain, à l'exception de ceux en poste dans des pays touchés par la crise du virus Ebola, ont été formés dans le cadre d'ateliers de deux jours sur place. La première évaluation des risques à l'échelle de l'Organisation devait être achevée pour le 31 mars 2015, permettant de dresser la première carte complète des risques du HCR.

## ENGAGEMENT

2. Les opérations du HCR fournissent une protection de qualité aux personnes prises en charge et défendent efficacement leurs droits

▼ *La capacité et la réponse en matière de protection globale sont renforcées grâce à un appui opérationnel direct et à un meilleur suivi*

3. La mise en œuvre du programme est appuyée par la fourniture ponctuelle, efficace et prévisible de services d'information et de télécommunications

▼ *Les opérations sur le terrain ont accès à des réseaux et instruments rapides et sûrs en matière de technologie de l'information et des communications (TIC)*

## PROGRÈS À MI-PAROURS

En 2014, la Division de la protection internationale a guidé les fonctionnaires du HCR, les gouvernements et les organisations partenaires dans la mise en œuvre opérationnelle de la protection de la manière suivante :

- a) Elle a fourni des orientations opérationnelles à plus de 25 bureaux, en insistant sur l'élaboration d'une stratégie et la mesure des résultats en matière de protection. La planification stratégique du HCR a été renforcée par un examen régulier des plans d'opérations et des progrès de la mise en œuvre.
- b) Elle a étendu la réponse à l'apatridie avec la campagne « #Jappartiens », visant à mettre fin à l'apatridie dans les 10 ans ; et de nouveaux programmes sur l'intégration du handicap, les interventions basées sur la distribution d'espèces, la protection et la protection communautaire afin de mettre en œuvre les nouvelles priorités de protection.
- c) Elle a renforcé la capacité et la qualité des programmes de protection par des matériels de formation et des programmes d'apprentissage sur la protection ; organisé des ateliers techniques sur des problèmes de protection spécifiques ; et élaboré des orientations sur la protection pour les situations d'urgence.
- d) Elle a davantage institutionnalisé encore l'approche basée sur l'âge, le genre et la diversité en l'intégrant dans l'ensemble des politiques, orientations, outils et programmes d'apprentissage du HCR.
- e) Elle a fourni des orientations spécifiques aux pays, des documents comportant des informations sur les pays d'origine, ainsi que des conseils opérationnels, juridiques et de procédure réguliers sur les opérations de détermination du statut de réfugié relevant du mandat.
- f) Elle a produit un nouveau « Guide à l'usage des parlementaires : Personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays : responsabilité et action » et aidé 17 pays en leur dispensant des conseils sur leur législation ou leur politique nationale relative aux déplacés internes.
- g) Elle a élargi le groupe des pays de réinstallation, obtenant des engagements multilatéraux sur un programme de réinstallation de quatre ans pour 50 000 réfugiés de la République démocratique du Congo et établi un plan opérationnel pour la réinstallation de 130 000 réfugiés syriens jusqu'en 2016.

Le réseau mondial des services de télécommunication par satellite (VSAT) a été consolidé et optimisé, fournissant aux bureaux du terrain des liaisons fiables vers toutes les applications et les services d'entreprise (téléphone et vidéoconférence) et l'Internet public. Une connectivité de réseau étendu (*wide area network* : WAN en anglais) (non VSAT) a été consolidée et une connectivité secondaire a été mise en place pour que les bureaux du terrain puissent établir des liaisons satellites alternatives.

La migration de *Novell GroupWise* vers la nouvelle plateforme de messagerie d'entreprise basée sur *Outlook et Microsoft Exchange* a été achevée fin 2014. Les bureaux de 40 sites du terrain ont migré vers la nouvelle infrastructure TIC *Connect and Collaborate* courant 2014, afin de s'aligner sur les normes du secteur ; le projet sera achevé mi-2016.



**ENGAGEMENT**

4. Le HCR fait un usage efficace des mécanismes de coordination humanitaire et contribue à leur amélioration

▼ *Une capacité de direction efficace est en place pour la coordination modulaire et interinstitutions aux niveaux global et opérationnel*

**PROGRÈS À MI-PAROURS**

À la suite du lancement du Modèle de coordination pour les réfugiés, le HCR et l'OCHA ont publié une note conjointe sur les situations mixtes définissant le cadre du leadership et de la coordination tant dans les opérations en faveur des réfugiés que dans les situations humanitaires mixtes.

Des missions interinstitutions de déploiement sur le terrain ont été menées en Afghanistan, au Cameroun, en Ethiopie, en Iraq, en Ouganda, au Pakistan et en République démocratique du Congo. Au niveau du terrain, le HCR a coordonné la réponse interinstitutions en faveur des réfugiés dans 15 opérations d'urgence par des groupes de coordination sectorielle et a fourni des mises à jour financières et opérationnelles interinstitutions. Le HCR a également dirigé les modules de la protection dans 22 opérations, les modules des abris dans 14 opérations et les modules de coordination et de gestion des camps (CCCM en anglais) dans 9 opérations. Le HCR et les autres partenaires du Groupe mondial de la protection ont également contribué à la révision et à l'actualisation en cours des protocoles, documents d'orientation et outils de l'Agenda transformatif. Le HCR a aussi continué à assurer des missions d'appui à 15 opérations, notamment en Iraq, en République arabe syrienne, en République centrafricaine, au Soudan du Sud, au Tchad et en Ukraine à travers sa capacité d'intensification de la protection. Tous les modules ont fait des progrès en renforçant leurs documents d'orientation, avec notamment la restructuration du site web du CCCM et la migration du Groupe mondial des abris vers une nouvelle plateforme.

5. La gestion basée sur les résultats est prise en compte dans le processus décisionnel et dans l'allocation des ressources en matière d'opérations

▼ *La performance opérationnelle est supervisée et analysée en mettant l'accent sur les résultats et l'appui est fourni au terrain aux fins d'adoption de la gestion basée sur les résultats*

L'amélioration de *Global Focus Insight* (GFI) a permis aux équipes de gestion de procéder à une analyse plus rigoureuse de la performance aux niveaux des pays, régional et global. Les nouveaux cours de formation à Focus et à la gestion basée sur les résultats dispensés à plus de 400 fonctionnaires ont contribué à l'obtention d'une meilleure orientation sur les résultats dans les programmes. La mise en œuvre de la stratégie 2012-2014 sur la gestion des informations et des données a conduit à l'instauration d'un réseau global de fonctionnaires chargés de la gestion des informations, apportant un appui au suivi, à l'analyse et à l'établissement de rapports dans les situations d'urgence et les opérations majeures. La gestion des programmes et la gestion basée sur les résultats dans les domaines techniques ont également été améliorées grâce à de nouvelles stratégies globales en matière de santé publique, de zones d'installation et d'abris, de moyens d'existence et d'accès sûr à l'énergie, ainsi qu'au déploiement de spécialistes et de personnel de réserve pour appuyer la réponse d'urgence, les orientations opérationnelles directes et le renforcement des capacités pour les fonctionnaires et les partenaires, pour un total de 3 730 jours de mission.

6. Le HCR se prépare et répond efficacement aux situations d'urgence

▼ *Le suivi est établi et le premier apport de protection et de secours intervient dans les trois jours qui suivent le déclenchement d'une urgence*

En 2014, le HCR a fourni 17 549 tonnes d'articles de première nécessité, pour une valeur totale de quelque 78,9 millions de dollars E.-U. aux personnes prises en charge dans des situations d'urgence. 3 728 tonnes ont été livrées par transport aérien (101 envois) et 13 821 tonnes ont été acheminées par voie maritime et terrestre, soit le volume le plus important d'articles de première nécessité jamais fourni depuis le début des stocks d'urgence mondiaux. 93% de tous les envois aériens ont été organisés dans les 72 heures. Voir le chapitre sur la *Réponse aux situations d'urgence* et les pages relatives aux opérations sur le site *Global Focus* pour des exemples.

## ENGAGEMENT

- ▼ *Le déploiement d'urgence de personnel, y compris doté de compétences en matière de leadership et de gestion, est prévisible et immédiat*

7. Le HCR dispose d'un personnel polyvalent et paritaire au plan du genre, qui travaille efficacement

- ▼ *Globalement, l'égalité des genres est atteinte*

- ▼ *Les membres du personnel voient leurs besoins d'apprentissage satisfaits*

- ▼ *Le processus d'affectation se fait de façon efficace et en temps voulu*

- ▼ *Les rapports de performance sont établis conformément aux instructions*

## PROGRÈS À MI-PAROURS

441 déploiements d'urgence dans des opérations d'urgence ont été effectués, dont 165 avec du personnel du HCR et 276 avec des membres des partenaires de réserve. 107 des déploiements des partenaires de réserve ont été entièrement financés par le HCR et 36 ont été cofinancés par le HCR. Au total, 180 personnes ont reçu une formation sur les situations d'urgence : 104 fonctionnaires du HCR et 16 membres des partenaires ont participé à trois ateliers sur la gestion de l'urgence ; 10 fonctionnaires du HCR ont participé au programme de préparation des hauts responsables aux situations d'urgence ; 22 fonctionnaires du Gouvernement du Qatar ont suivi un atelier sur la gestion de l'urgence ; et 26 fonctionnaires du HCR et deux membres des partenaires ont pris part à la formation sur la gestion de l'information dans les situations d'urgence.

Fin 2014, les femmes représentaient 43 % du personnel de la catégorie des administrateurs recrutés au plan international (niveau P1 et au-dessus) et 44 % des fonctionnaires recrutés sur place au niveau G4 et au-dessus, y compris les administrateurs recrutés au plan national. La Division de la gestion des ressources humaines (DHRM) a engagé un consultant en matière de diversité et d'égalité des genres qui travaillera au HCR jusqu'à la fin 2015 afin d'aider l'Organisation à évaluer la situation actuelle et à développer des approches qui tiennent compte de ces deux aspects à l'avenir.

En 2014, les membres du personnel du HCR ont suivi plus de 28 000 activités d'apprentissage et les membres du personnel des organisations affiliées (VNU, UNOPS, etc.) ont assisté à plus de 8 000 cours. 25 nouveaux produits d'apprentissage ont été élaborés, plus particulièrement axés sur l'apprentissage lié à la coordination interinstitutions et aux groupes de la protection, ainsi qu'à l'appui aux situations d'urgence. Une série d'une vingtaine d'interventions en matière de formation pour l'opération en République arabe syrienne a été préparée.

Le nombre de postes vacants a fortement augmenté dans le contexte des situations d'urgence multiples. La DHRM a continué à rationaliser les processus, y compris par la révision de la politique des affectations. Fin 2014, la DHRM avait pourvu 657 postes internationaux classiques et 167 postes pour des situations d'urgence, et avait aussi recruté 528 fonctionnaires de 101 nationalités différentes. Des services proactifs d'orientation de carrière ont été fournis à plus de 2 000 membres du personnel.

Fin décembre 2014, 86 % des rapports finaux d'évaluation de la performance pour 2013 avaient été dûment complétés (contre 88 % en 2012) et 93 % des rapports de mi-année pour 2014 avaient été saisis (contre 89 % en 2013). Une révision de la politique de gestion de la performance est en cours, visant à une simplification majeure du traitement des évaluations de la performance.

**ENGAGEMENT**

▼ *Les fonctionnaires font mention de leur engagement et de leur satisfaction au travail*

**PROGRÈS À MI-PAROURS**

L'Organisation parmi les fonctionnaires du HCR reste très élevée d'après les chiffres de l'enquête globale sur le personnel de 2014. Une très grande majorité des fonctionnaires du HCR (97 % des participants) ont réaffirmé leur croyance profonde dans les buts et les objectifs du HCR, tandis que 93 % sont prêts à faire davantage d'efforts pour aider l'Organisation et que 88 % sont fiers de travailler pour le HCR. Une série de recommandations est en train d'être émise pour l'adoption de mesures concrètes en matière d'évolution de carrière, de mise en œuvre de politiques de ressources humaines, de communication interne, de relations de travail et d'encadrement. Un suivi est prévu par le Haut Commissaire adjoint.

**8.** Le HCR mobilise un appui public, politique, financier et opérationnel grâce à des partenariats stratégiques efficaces, à la coordination interinstitutions, à la communication multimédia, à des campagnes ciblées et à des stratégies de collecte de fonds

▼ *Les stratégies de mobilisation de ressources sont améliorées pour accroître le financement en regard de la dotation budgétaire du HCR*

Pour la quatrième année consécutive, le niveau du soutien des donateurs reçu par le HCR a atteint un sommet historique, avec plus de 3,365 milliards de dollars E. U. de revenus dus aux contributions volontaires en 2014. Cette somme était composée de quelque 3,08 milliards de dollars E.-U. provenant de donateurs gouvernementaux et intergouvernementaux ; de 208 millions de dollars E.-U. issus de la collecte de fonds du secteur privé (6,3 % du total des contributions) et de plus de 74 millions de dollars E.-U. versés par les Nations Unies et les mécanismes de financement commun (2 % des financements). Malgré l'augmentation remarquable des contributions volontaires, les fonds mis à disposition en 2014 ne couvraient que quelque 50 % des besoins budgétaires globaux à la fin de l'année car le montant des contributions a été dépassé par l'accroissement des besoins humanitaires.

▼ *Les partenariats avec les États membres du Comité exécutif, les institutions des Nations Unies, les ONG et le système humanitaire sont renforcés*

Reflétant l'intérêt mondial manifesté pour tenter de faire face au déplacement forcé et à l'apatridie et de résoudre ces problèmes, le Comité exécutif du HCR s'est étoffé et est passé à 98 États membres. Au cours de sa session annuelle, le Comité a réuni un segment de haut niveau sur l'Afrique, tandis que le Dialogue du Haut Commissaire sur la protection en mer a réuni des garde-côtes nationaux, le secteur maritime, le système des Nations Unies et les ONG partenaires. En 2014, le HCR a signé un plan d'action conjoint avec le Programme alimentaire mondial concernant des interventions basées sur le versement d'espèces dans les zones d'installation de réfugiés. En collaboration avec l'UNICEF, le HCR a révisé les orientations techniques sur la coopération bilatérale au niveau des pays afin d'assurer la complémentarité et la prévisibilité de la réponse humanitaire. Les Consultations annuelles de 2014 avec les ONG ont enregistré un nombre record de participants, avec 482 personnes de 82 pays représentant 250 ONG (dont 56 % étaient des ONG nationales) ; d'autres se sont aussi engagés pour la première fois à travers les médias sociaux. Voir le chapitre sur la *Collaboration avec les partenaires*.

## ENGAGEMENT

▼ *La communication externe stratégique est renforcée par des campagnes multimédia ciblées et des mises à jour publiques opportunes*

▼ *L'information sur les opérations est rendue accessible de façon transparente aux intervenants extérieurs*

## PROGRÈS À MI-PAROURS

Grâce à une intense activité d'information, à la production de contenus médiatiques et à des campagnes dans les médias, une augmentation importante de l'engagement a été enregistrée sur les plateformes numériques du HCR, ainsi qu'un impact médiatique accru deancements et de manifestations d'information individuels. Le nombre global de visiteurs du web a atteint 7 millions et le nombre d'inscrits par e-mail a augmenté de 10 %. La communauté Facebook du HCR s'est accrue de 75 %, atteignant 615 280 personnes ; le nombre d'abonnés Twitter a augmenté de 15 %, atteignant 1 664 510 personnes ; et celui des abonnés Instagram a augmenté de 98 %, pour atteindre 12 600 personnes. La Journée mondiale du réfugié, la cérémonie de la Distinction Nansen pour les réfugiés et la campagne de lutte contre l'apatridie « #Jappartiens » ont bénéficié d'une large couverture et eu une grande portée grâce aux sites web et aux médias sociaux. Le lancement du site web multimédia Tracks où des personnes racontent leur histoire et l'application d'actualités du HCR ont rendu le contenu du HCR accessible à partir de dispositifs mobiles. Le HCR a continué à mener des actions de sensibilisation et de soutien à la réponse à la crise syrienne, ainsi qu'à d'autres situations d'urgence majeures, aux « crises oubliées » et aux problèmes de protection par la diffusion fréquente d'informations écrites et visuelles et par le contenu multimédia s'y rattachant.

Le HCR a continué à fournir aux États membres du Comité exécutif des informations sur les questions opérationnelles, de protection, de programme et de supervision financière clés, des séances d'information, des mises à jour sur le financement, des appels et des rapports. Le site web Global Focus a été remanié et comporte à présent des plans d'opérations pour 40 pays, mettant à disposition des descriptions détaillées des programmes et des situations récentes et des mises à jour sur le financement. Les portails sur les situations d'urgence ont fourni des informations actualisées sur les besoins d'urgence, les statistiques sur la population et les besoins de financement.