

# Priorités stratégiques

## DÉFIS RELATIFS À LA MISE EN ŒUVRE DES PSG 2014-2015

Les priorités stratégiques globales (PSG) représentent des domaines qui revêtent une importance particulière dans les efforts que l'Organisation déploie pour sauver des vies et améliorer le bien-être des réfugiés et des autres personnes relevant de sa compétence. Intégrées au Cadre de résultats pour permettre à l'Organisation de mettre en place des instruments de gestion axés sur les résultats et de renforcer sa capacité à rendre compte de résultats globaux consolidés, les PSG constituent un ensemble commun d'objectifs clés pour la planification des opérations du HCR à travers le monde. Elles se subdivisent en deux sous-ensembles : une série de priorités opérationnelles destinées à orienter les activités sur le terrain, et des priorités en matière d'appui et de gestion, qui guident le travail au Siège et dans les bureaux régionaux.

Introduites pour la première fois lors de l'exercice 2010-2011, les PSG sont revues tous les deux ans. La mise en œuvre des priorités 2014-2015 s'appuie sur l'expérience acquise précédemment et sur les réalisations qui ont produit des améliorations tangibles dans la vie de bon nombre de réfugiés et d'autres personnes relevant de la compétence du HCR.

Outre une analyse organisationnelle approfondie, entreprise en interne, l'examen des PSG de l'exercice actuel a inclus les éléments résultant des discussions informelles organisées avec des membres du Comité exécutif en février 2013, ainsi qu'avec les Représentants du HCR à l'occasion de leur réunion mondiale, qui a lieu le même mois. Ces consultations élargies ont permis de faire le point de manière très complète sur la pertinence et sur l'utilisation des PSG, compte tenu de l'évolution de l'environnement opérationnel et des défis auxquels le HCR est confronté. En particulier, il a été recommandé de mettre davantage l'accent sur la

prévention de la violence sexuelle et sexiste, sur l'accès à l'éducation, sur l'autonomisation et les moyens de subsistance, ainsi que sur l'appui aux communautés d'accueil.

Lorsqu'on analyse l'impact des PSG opérationnelles sur la qualité de vie des personnes qui relèvent de la compétence de l'Organisation, les 20 indicateurs d'impact aident à mettre en évidence les résultats des efforts du HCR ; cependant, ces indicateurs ne sauraient offrir une image complète des secteurs concernés par les PSG, qui sont beaucoup plus vastes et qui peuvent être influencés par quantité de facteurs imprévus au cours de l'exercice.

Le HCR continuera d'utiliser les PSG 2014-2015 et de s'inspirer de l'expérience acquise au cours des années précédentes pour guider la planification opérationnelle sur le terrain. Il faut à cet effet choisir des indicateurs d'impact pertinents, qu'ils fassent ou non partie du cadre des PSG, définir des valeurs de référence ainsi que des cibles et rendre compte de la progression en direction des priorités.

Les Engagements globaux continueront à servir de base à l'établissement de rapports synthétiques sur les progrès et à la mise en évidence des évolutions observées dans les secteurs concernés par les PSG. Les Engagements globaux permettent d'examiner et de mesurer les réalisations du HCR dans ces secteurs en se plaçant dans une perspective mondiale. Ils reflètent la détermination de l'Organisation à préserver ou à améliorer les conditions de vie, la santé et le bien-être des réfugiés et des autres personnes relevant de sa compétence, dans toutes les opérations qui ont accordé la priorité aux activités correspondantes. Les Engagements globaux pour la période 2014-2015 sont présentés dans la colonne droite du tableau ci-contre.

Cela fait près d'un an que le HCR met en œuvre les PSG de l'exercice 2014-2015. Comme les années précédentes, il apparaît clairement que les progrès dépendent d'une série de facteurs, dont certains sont indépendants de la volonté de l'Organisation. Par exemple, s'il est impossible d'accéder aux personnes déplacées en raison de l'insécurité ou si les populations qui relèvent de la compétence du HCR sont obligées de se déplacer de nouveau du fait de la propagation de la violence, l'exécution des programmes peut être interrompue, voire définitivement abandonnée, ce qui empêche l'Organisation d'atteindre les cibles initiales.

De manière plus générale, les programmes du HCR ne peuvent produire l'impact positif souhaité pour les personnes qui relèvent de sa compétence qu'au moyen d'une étroite collaboration et d'activités bien coordonnées avec les communautés déplacées et les États qui les accueillent, ainsi qu'avec les autres partenaires du HCR, dont les organisations non gouvernementales, les institutions onusiennes et les organisations nationales.

D'autre part, l'année qui vient de s'écouler a montré une fois encore qu'en situation d'urgence, il est souvent indispensable de réorienter rapidement les ressources disponibles sur la prise en charge de besoins vitaux. C'est un scénario qui s'avère particulièrement difficile pour la réalisation des PSG dans certains domaines, comme celui des solutions durables. Néanmoins, le HCR est déterminé à déployer tous les efforts possibles pour atteindre et même dépasser les engagements pris au titre des PSG d'ici à la fin de l'exercice biennal 2014-2015. ■

# globales 2014-2015

## PSG OPÉRATIONNELLES

### INDICATEUR D'IMPACT

### ENGAGEMENT GLOBAL

#### Environnement de protection favorable

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

- ▼ Compatibilité du droit avec les normes internationales sur les réfugiés
- ▼ Compatibilité du droit et de la politique avec les normes internationales sur le déplacement interne
- ▼ Compatibilité du droit avec les normes internationales sur la prévention de l'apatridie

*Chercher à améliorer la législation nationale dans 82 pays afin d'assurer la conformité avec les normes internationales concernant les réfugiés et les demandeurs d'asile*

*Chercher à améliorer la législation et la politique nationales dans 20 pays afin d'assurer la conformité avec les normes internationales concernant les déplacés internes*

*Chercher à améliorer 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 ou confirmant la nationalité dans 45 situations*

#### Processus de protection juste et documents adéquats

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

- ▼ Pourcentage d'enfants âgés de moins de 12 mois pour lesquels les autorités ont établi des certificats de naissance
- ▼ Pourcentage de personnes relevant de la compétence du HCR enregistrées sur une base individuelle

*Réfléchir aux moyens de systématiser l'établissement de certificats de naissance aux nourrissons dans 32 situations de réfugiés*

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

#### 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 sexiste (VSS) et les risques spécifiques encourus par les enfants

- ▼ Appui approprié reçu par les victimes connues de VSS
- ▼ Degré de participation communautaire dans la prévention de la VSS et la protection centrée sur la victime
- ▼ Pourcentage d'enfants non accompagnés et séparés pour qui un processus de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a été initié ou achevé
- ▼ Degré d'accès non discriminatoire des enfants pris en charge aux services nationaux de protection de l'enfance

*Chercher à améliorer le soutien aux victimes de VSS dans 85 opérations liées aux réfugiés*

*Chercher à améliorer le soutien aux victimes de VSS dans 14 situations où le HCR opère auprès des déplacés internes*

*Chercher à améliorer le soutien aux victimes de VSS dans 5 situations de retour*

*Améliorer la participation communautaire à la prévention et la protection des victimes de VSS dans 16 situations de réfugiés*

*Améliorer la participation communautaire à la prévention et la protection des victimes de VSS dans 8 situations où le HCR opère auprès des déplacés internes*

*Améliorer la participation communautaire à la prévention et la protection des victimes de VSS dans 2 situations de retour*

*Maintenir ou accroître le pourcentage d'enfants réfugiés non accompagnés et 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 dans 11 situations de réfugiés*

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



Besoins et services essentiels

- 4. Réduire la morbidité, la mortalité et la malnutrition par le biais d'interventions multisectorielles
- 5. Respecter les normes internationales en matière d'abris, d'énergie domestique, d'eau, d'assainissement et d'hygiène

- ▼ Prévalence de la malnutrition aiguë globale (6 à 59 mois)
- ▼ Taux de mortalité des enfants âgés de moins de 5 ans
- ▼ Pourcentage de ménages vivant dans des logements décents
- ▼ Nombre moyen de litres d'eau potable fournis par personne par jour

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 zones d'installation

Maintenir ou accroître le pourcentage de ménages vivant dans des logements décents dans 51 situations de réfugiés

Maintenir ou accroître le pourcentage de ménages vivant dans des logements décents dans 15 situations où le HCR opère auprès de déplacés internes

Maintenir ou accroître le pourcentage de ménages vivant dans des logements décents dans 7 situations de retour

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

Autonomisation et autosuffisance de la communauté

- 6. Promouvoir la participation active aux processus décisionnels des personnes prises en charge et favoriser la coexistence avec les communautés hôtes
- 7. Promouvoir le potentiel humain moyennant des opportunités accrues pour une éducation de qualité et un appui aux moyens d'existence

- ▼ Pourcentage de femmes participant activement aux structures de gestion/direction
- ▼ Degré d'appui des communautés locales au maintien de la présence des personnes prises en charge
- ▼ Pourcentage de personnes prises en charge (18-59 ans) ayant créé leur propre entreprise et leur propre emploi depuis plus de 12 mois
- ▼ Pourcentage d'enfants d'âge scolaire inscrits dans les établissements d'enseignement primaire

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 20 situations de réfugiés

Maintenir ou accroître le pourcentage de personnes prises en charge ayant reçu un appui afin d'améliorer leurs possibilités de création d'emploi dans 33 opérations

Améliorer le taux d'inscription des enfants réfugiés d'âge scolaire dans 111 situations de réfugiés

Solutions durables

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

- ▼ Pourcentage de personnes prises en charge, candidates au retour, qui sont rentrées de leur plein gré
- ▼ Pourcentage de personnes prises en charge, candidates à l'intégration sur place, qui se sont intégrées
- ▼ Pourcentage de personnes prises en charge ayant soumis leur dossier de réinstallation qui sont parties aux fins de réinstallation

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 par-là la mise en œuvre de solutions dans 71 situations

## INDICATEUR D'IMPACT

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>1.</b> Les programmes du HCR sont exécutés dans un contexte d'obligation redditionnelle saine et de contrôle adéquat</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▼ La gestion financière au Siège et sur le terrain est renforcée et une infrastructure adéquate en matière de contrôle interne est en place</li> <li>▼ Les comptes sont enregistrés conformément aux normes IPSAS et l'Organisation s'efforce d'en bénéficier au maximum</li> <li>▼ Les registres de risque sont opérationnels au niveau des pays ; la gestion des risques a été totalement intégrée dans les systèmes de gestion</li> </ul>  |
| <p><b>2.</b> Les opérations du HCR fournissent une protection de qualité aux personnes relevant de sa compétence et défendent efficacement leurs droits</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▼ La capacité et la réponse globales en matière de protection sont renforcées moyennant un appui opérationnel direct et un meilleur suivi</li> </ul>  |
| <p><b>3.</b> La mise en œuvre du programme est appuyée par la fourniture ponctuelle, efficace et prévisible de services d'information et de télécommunications</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Les opérations sur le terrain ont accès à des réseaux et instruments rapides et sûrs en matière de technologie de l'information et de communications</li> </ul>   |
| <p><b>4.</b> Le HCR fait un usage efficace et contribue à l'amélioration des mécanismes de coordination humanitaire</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Une capacité de direction efficace est en place pour la coordination modulaire et interinstitutions aux niveaux global et opérationnel</li> </ul>   |
| <p><b>5.</b> La gestion basée sur les résultats est prise en compte dans le processus décisionnel et dans l'allocation des ressources en matière d'opérations</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▼ 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</li> </ul>  |
| <p><b>6.</b> Le HCR se prépare et répond efficacement aux situations d'urgence</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▼ La fourniture et le suivi de la protection et des secours intervient dans les trois jours qui suivent le déclenchement d'une urgence</li> <li>▼ Le déploiement d'urgence de personnel, y compris doté de compétences en matière de direction et de gestion, est prévisible et immédiat</li> </ul>   |
| <p><b>7.</b> Le HCR a un personnel diversifié, où la parité des sexes est respectée et s'acquitte avec efficacité de ses fonctions</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▼ L'égalité de genre est atteinte au niveau global</li> <li>▼ Les membres du personnel voient leurs besoins d'apprentissage satisfaits</li> <li>▼ Le processus de nomination se fait de façon efficace et en temps voulu</li> <li>▼ Les rapports de performance sont établis conformément aux instructions</li> <li>▼ Les fonctionnaires font mention de leur engagement et de leur satisfaction au travail</li> </ul>  |
| <p><b>8.</b> Le HCR mobilise un appui public, politique, financier et opérationnel moyennant des partenariats stratégiques efficaces, la coordination interinstitutions, la communication multimédia, les campagnes ciblées et les stratégies de collecte de fonds</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Les stratégies de mobilisation de ressources sont améliorées pour accroître le financement en regard de la dotation budgétaire du HCR</li> <li>▼ Les partenariats avec les Etats membres du Comité exécutif, les institutions des Nations Unies, les ONG et le système humanitaire sont renforcés</li> <li>▼ La communication extérieure stratégique est renforcée moyennant des campagnes multimédia ciblées et des mises à jour publiques opportunes</li> <li>▼ L'information sur les opérations est accessible de façon transparente pour les intervenants extérieurs</li> </ul> |