

**Comité exécutif du Programme
du Haut Commissaire**

Distr. : restreinte
6 juin 2014
Français
Original : anglais et français

**Comité permanent
60^e réunion**

**Rapport intérimaire sur les priorités stratégiques
globales de 2013**

Résumé

Ce document informe le Comité permanent des progrès accomplis par le HCR concernant les priorités stratégiques globales 2013.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
<i>Chapitre</i>		
I. Introduction	1	3
II. Sélection et application des priorités stratégiques globales et rapports connexes	2-5	3
III. Aperçu des résultats 2013.....	6-25	4
A. Priorités stratégiques globales opérationnelles	6-17	4
B. Priorités stratégiques globales en matière d'appui et de gestion.....	18-25	6
<i>Annexes</i>		
I. Progrès en matière de priorités stratégiques globales opérationnelles 2012-2013		9
II. Progrès en matière de priorités stratégiques globales en matière d'appui et de gestion 2012-2013		12

I. Introduction

1. Les priorités stratégiques globales (PSG) ciblent des domaines d'importance cruciale pour améliorer la vie et le bien-être des personnes relevant de la compétence du HCR. Elles consistent en un ensemble de PSG opérationnelles, qui orientent les activités sur le terrain, et de PSG en matière d'appui et de gestion qui guident l'action au Siège et dans les bureaux régionaux. Initialement introduites pour la période 2010-2011, les PSG ont ensuite été révisées tous les deux ans¹. Ce document fait état des progrès réalisés par le HCR dans les 14 domaines de PSG pour la période biennale 2012-2013.

II. Sélection et application des priorités stratégiques globales et rapports connexes

2. Les PSG opérationnelles orientent les opérations du HCR dans le processus de planification et d'identification des domaines qui nécessitent des interventions prioritaires. Les PSG et les évaluations participatives des besoins servent de point de départ aux discussions du personnel du HCR et des partenaires à propos de la stratégie globale, ainsi qu'à l'élaboration des plans établis par ordre de priorités et des budgets associés.

3. Au début de chaque cycle, les opérations sur le terrain choisissent les PSG qui correspondent le mieux à leur contexte spécifique et à leur environnement opérationnel. Puis, dans chaque domaine choisi, les équipes sur le terrain, en consultation avec les partenaires, évaluent la situation actuelle afin de fixer des données de base pour chaque indicateur de PSG, en regard des indicateurs correspondants dans le Cadre de résultats du HCR. Les équipes de pays fixent également des cibles relativement aux améliorations qu'elles estiment possibles d'apporter au cours de l'année budgétaire. L'établissement de cibles tient compte d'un éventail de facteurs, comme l'analyse des causes profondes auxquelles il faut s'attaquer ; la disponibilité des ressources à hiérarchiser pour chaque PSG, tout en maintenant un équilibre entre les besoins globaux de la population ; et l'existence et l'impact des efforts complémentaires des gouvernements et d'autres partenaires.

4. L'examen annuel des programmes, conduits par les bureaux régionaux et au Siège, sous la direction du Haut Commissaire assistant (Opérations), conjointement avec le Haut Commissaire adjoint et le Directeur de la Division de la protection internationale, a porté en particulier sur l'harmonisation des plans d'opérations sur le terrain avec les PSG opérationnelles. Les responsables des secteurs géographiques au sein des bureaux régionaux, ainsi que les experts techniques, examinent chaque plan opérationnel de manière à garantir leur cohérence avec les PSG correspondantes. Ils vérifient également que les données de base et la valeur des cibles des indicateurs pour les PSG reflètent les progrès réalisés les années précédentes, et correspondent à l'ordre de priorité des PSG dans le plan.

5. En application des stratégies et plans nationaux ainsi élaborés et approuvés en 2013, les équipes sur le terrain et les partenaires du HCR ont conduit l'an passé différentes activités prioritaires pour améliorer la protection et le bien-être des personnes prises en charge. Les équipes ont contrôlé régulièrement la situation et ont apporté des ajustements lorsque nécessaire pendant l'année, en modifiant les accords de mise en œuvre ou en réaffectant les ressources. A la fin de l'année, les équipes sur le terrain et les partenaires du HCR ont fait l'inventaire des progrès réalisés pour chaque indicateur de PSG, et les

¹ La dernière *Mise à jour sur les priorités stratégiques globales* (EC/64/SC.CRP.13), présentée lors de la 57^e réunion du Comité permanent incluait un rapport sur les résultats 2012 et un projet de PSG pour la période biennale 2014-2015.

résultats ont été saisis dans *Focus Client* lorsque les données de fin d'année ont été communiquées par chaque opération. Pour chaque PSG, des données agrégées ont été diffusées aux bureaux régionaux et aux experts techniques pour analyse. C'est à partir de cette analyse que les informations ci-après ont été mises au point sur l'ensemble des progrès réalisés.

III. Aperçu des résultats 2013

A. Priorités stratégiques globales opérationnelles

6. Les résultats agrégés 2013 pour chaque indicateur de PSG figurent à l'annexe I. À quelques exceptions près, des progrès encourageants ont été enregistrés dans tous les domaines de PSG. Cela est particulièrement important puisque dans certains contextes, les difficultés opérationnelles ont nécessité des efforts soutenus et concertés pour ne serait-ce que maintenir les résultats obtenus précédemment pour les PSG.

7. En 2013, le HCR a continué d'œuvrer avec les gouvernements pour améliorer le **cadre législatif** régissant la situation des réfugiés et des autres personnes prises en charge. Les bureaux ont formulé des observations sur la législation et ont apporté une expertise juridique, grâce auxquelles un cadre juridique a été mis en place ou révisé dans plusieurs pays. Dans d'autres pays, les discussions progressent et les bureaux du HCR maintiennent leur engagement. Le HCR a participé, avec l'Union interparlementaire et d'autres partenaires, à l'élaboration du *Manuel sur le déplacement interne* qui vise à souligner l'importance de faire relever le déplacement interne de la législation nationale. Le HCR a aussi diffusé ses principes directeurs sur la prévention et la réduction de l'apatridie, et a organisé des séminaires et des ateliers pour renforcer le plaidoyer dans ce domaine.

8. Parmi les opérations qui mettent en œuvre des activités d'enregistrement, un très grand nombre a fait état de l'augmentation du nombre **d'enregistrements individuels**. Des progrès ont aussi été enregistrés en ce qui concerne la délivrance systématique de certificat de naissance aux nouveau-nés, beaucoup d'opérations ayant même atteint une couverture maximale. Sur la base de la *Conclusion du Comité exécutif sur l'enregistrement des faits d'état civil* (No. 111 (LXIV)), les opérations continuent de sensibiliser les autorités à l'importance d'enregistrer les naissances pour prévenir l'apatridie. Les opérations ont fait état de certains problèmes, notamment la difficulté des réfugiés à se conformer aux procédures requises ; l'absence, dans certains secteurs, de fonctionnaires habilités à enregistrer les naissances ; et la réticence de certains gouvernements à délivrer des certificats de naissance aux réfugiés.

9. Pratiquement toutes les opérations ont fait part de progrès importants réalisés dans le domaine de la **violence sexuelle et de genre** (SGBV), notamment l'amélioration des services essentiels fournis aux victimes (soutien psychosocial et médical et assistance matérielle et juridique). L'accent a été mis en particulier sur la facilitation de l'accès aux recours juridiques. Dans le cadre du lancement de la stratégie actualisée du HCR, *Action contre la violence sexuelle et sexiste*, le personnel du Siège et les conseillers principaux régionaux pour la SGBV ont aidé plus de 20 opérations dans les pays à élaborer des stratégies multisectorielles en matière de SGBV. Beaucoup d'opérations ont mis au point de nouvelles approches de la prévention de la SGBV, et des efforts ont été déployés pour renforcer la prévention et l'action en matière de SGBV dans les situations d'urgence².

² Après les consultations tenues lors de la 57^e réunion du Comité permanent, voir la note 1 ci-dessus, un indicateur de PSG pour la prévention de la SGBV a été ajouté aux PSG pour la période biennale 2014-2015, ce qui consolide les rapports et facilite l'agrégation de données à partir de 2014.

10. Beaucoup d'opérations ont indiqué avoir élaboré des **stratégies globales pour la protection de l'enfant**, et plusieurs formations régionales ont été organisées pour le personnel du HCR et de ses partenaires. Un grand nombre d'opérations œuvrant pour les enfants réfugiés non accompagnés ou séparés ont indiqué que le nombre de procédures de « **Détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant** » - comprenant des garanties procédurales et de fonds - avaient augmenté dans les réponses et les solutions recherchées pour leur protection. Le déploiement d'experts en détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a renforcé les capacités. Les baisses enregistrées du nombre de procédures semblent être dues à plusieurs facteurs, comme les arrivées massives, une augmentation du nombre d'arrivées et du nombre d'enfants non accompagnés et séparés identifiés, ainsi que les contraintes opérationnelles liées à l'accès et aux conditions de sécurité.

11. Les PSG portant sur la participation **d'adolescents non scolarisés** à des programmes ciblés n'ont pas montré le même niveau de progrès général que celui enregistré pour d'autres PSG. L'absence de progrès traduit souvent la difficulté à affecter des ressources hiérarchisées aux activités éducatives, un volume beaucoup plus important de fonds étant consacré à l'éducation primaire. Les activités visant les adolescents non scolarisés ont consisté en des activités de formation technique et professionnelle, ainsi qu'en des activités de loisirs et sportives. En outre, des comités de jeunes ont été mis en place dans certaines opérations. Reconnaisant l'insuffisance des progrès réalisés dans ce domaine de PSG, le HCR a mis en place un Fonds pour la responsabilisation des jeunes qui vise à promouvoir et à financer des projets élaborés par des jeunes dans le domaine de la protection.

12. Un très grand nombre d'opérations a fait état de l'augmentation du taux de scolarisation d'enfants de 6 à 13 ans dans **l'éducation primaire**. La *Stratégie 2012-2016 pour l'éducation* a été fondamentale car elle a contribué à l'élaboration de stratégies nationales d'éducation, certains pays prioritaires ayant bénéficié d'un appui technique. L'accent de la stratégie placé sur les résultats et l'évaluation a permis d'améliorer la collecte de données, et d'avoir une photographie plus précise de l'accès à l'éducation aux niveaux national et mondial. Des partenariats créés dans le cadre de l'initiative « Eduquer un enfant »³ – ainsi que les fonds connexes – ont amélioré l'accès et la qualité des services éducatifs dans plusieurs opérations. Des difficultés très importantes persistent, comme le manque d'accès au système d'éducation nationale dans certains pays, les classes surchargées, et le nombre insuffisant d'enseignants formés.

13. Les normes liées aux taux de **mortalité des enfants de moins de cinq ans** ont été atteintes dans presque tous les camps et zones d'installations de réfugiés, sauf dans les quelques cas où la santé des enfants avait été altérée par un mauvais état nutritionnel, le paludisme ou des épidémies de rougeole chez les nouveaux arrivants. Pour faire face à ces situations, des interventions ont été menées, entre autres, une formation du personnel des dispensaires au programme de Prise en charge intégrée des maladies de l'enfant (PCIME) de l'Organisation mondiale de la Santé, et des mesures visant à améliorer l'alimentation des nourrissons et à réduire l'anémie chez les enfants et les femmes. Des enquêtes nutritionnelles ont montré que la norme des PSG pour **la malnutrition aigüe globale** a été atteinte dans plus de la moitié des camps et zones d'installations examinés. Dans beaucoup d'opérations n'ayant pas atteint les normes prescrites, la situation s'est néanmoins améliorée, grâce à des interventions ciblées. La détérioration générale que pourrait faire apparaître l'enquête est généralement due à un afflux soudain de nouveaux réfugiés qui se trouvent dans un état de santé beaucoup plus faible que celui de la population déjà dans les camps. Des programmes nutritionnels spéciaux ont été mis en place pour faire face à ces situations, et des améliorations devraient être observées en 2014.

³ L'initiative « Eduquer un enfant » est un partenariat pluriannuel entre le HCR et Son Altesse Cheikha Moza bint Nasser, grâce auquel plus de 225 000 enfants réfugiés anciennement non scolarisés ont accédé à l'éducation primaire depuis sa création en juin 2012.

14. Dans le secteur des abris, un grand nombre d'opérations a fait état d'une augmentation du pourcentage **de ménages vivant dans des logements décents**. D'autres opérations ont appuyé la réhabilitation d'abris communs et individuels, sous la forme de matériaux locaux mis à disposition pour la construction d'abris traditionnels. Dans les situations d'urgence, le HCR a distribué des tentes en grande quantité. Dans le cadre de la coopération du HCR avec IKEA, un prototype d'abris pour les réfugiés a été mis à l'essai sur le terrain. Ces abris sont actuellement perfectionnés en fonction de leurs performances techniques et des expériences des réfugiés ayant participé à l'essai.

15. Un très grand nombre d'opérations a réussi à augmenter encore le volume **d'approvisionnement en eau**. L'accent a été mis en particulier sur le renforcement de la capacité technique du personnel du HCR et de ses partenaires. Un suivi systématique des services fournis a permis de cerner les problèmes et de prendre les mesures correctives associées, comme le forage de puits à rendement élevé, l'installation de réservoirs d'eau d'une plus grande capacité, et le remplacement des systèmes d'alimentation en eau déficients.

16. Les opérations du HCR ont prêté leurs concours au **rapatriement librement consenti** de pratiquement tous les réfugiés ayant demandé une assistance. Néanmoins, on a enregistré en 2013 le nombre de réfugiés rapatriés le plus faible de cette dernière décennie. Afin d'améliorer ces résultats, d'autres mesures doivent être prises au niveau politique pour régler les conflits de longue date et éliminer les obstacles au retour ; les pays d'origine ont également besoin d'un appui pour faciliter le retour et la réintégration de leurs citoyens. De meilleures possibilités **d'intégration sur place** ont été signalées par environ la moitié des opérations recherchant cette solution. Pour l'essentiel, il s'agit de cadres juridiques adoptés par les autorités nationales pour couvrir les conditions légales, économiques et sociales qui faciliteront l'intégration progressive des réfugiés en tant que membres à part entière de la société d'accueil. Le HCR continue d'œuvrer avec les gouvernements pour rechercher les moyens d'appuyer l'intégration sur place, effort qui s'inscrit dans le cadre général de recherche de solutions globales. Pour renouveler ses efforts dans ce domaine, le HCR met actuellement en œuvre le « modèle gradué », une approche de la réduction de la pauvreté faisant appel à une association d'interventions séquentielles qui portent sur les moyens de subsistance, le renforcement des capacités, l'appui social et la microfinance, afin d'aider les réfugiés dans les zones tant rurales qu'urbaines.

17. **Les demandes de réinstallation et les départs** ont augmenté en 2013, grâce à une augmentation des quotas de réinstallation dans certains pays de réinstallation ; à l'adoption de méthodes simplifiées de traitement dans certaines opérations ; et à l'élargissement du programme de déploiement. Les demandes de réinstallation pour les femmes et les filles dans les situations à risque ont dépassé la cible de 10 pour cent de toutes les demandes, cible fixée pour donner suite à la recommandation de la *Conclusion* (n° 105 (LVII)) du Comité exécutif *sur les femmes et les filles dans les situations à risque*. Le HCR a œuvré avec les pays de réinstallation pour éliminer les obstacles au traitement des demandes, notamment par le biais de vidéo-conférences lorsque des problèmes de sécurité entravaient l'accès de certaines populations réfugiées. Des efforts concertés ont été déployés pour réduire les délais nécessaires à la mise en place de l'habilitation de sécurité et d'accords concernant le départ. Lorsque la réinstallation d'urgence était nécessaire, le HCR a recouru aux centres de transit d'urgence aux Philippines, en Roumanie et en Slovaquie.

B. PSG en matière d'appui et de gestion

18. Les résultats 2013 concernant les PSG en matière d'appui et de gestion figurent à l'annexe II.

19. La **capacité du HCR en matière** de protection a été renforcée par le biais de nouveaux documents de politique et d'orientation publiés dans le domaine de la protection. De nouveaux programmes de formation couvrant différents domaines touchant à la

protection, comme le contrôle de la protection et le déplacement interne, ont été proposés au personnel du HCR et de ses partenaires. L'Organisation a noué de nouveaux partenariats mondiaux pour renforcer la capacité du personnel du HCR et de ses partenaires à relever les défis dans certains domaines de la protection, comme la SGBV, la détention, les migrations mixtes et l'éducation supérieure.

20. Dans le domaine de la **préparation et de la réponse aux situations d'urgence**, le HCR a organisé des programmes de formation aux situations d'urgence qui ont bénéficié à 120 participants, dont le personnel de ses partenaires de réserve. Une formation destinée aux responsables d'urgence devant être déployés dans des situations d'urgence complexes a été également dispensée. Au cours de l'année, le Service des urgences du HCR a déployé près de 500 fonctionnaires pour renforcer les capacités des opérations sur le terrain à répondre à de nouvelles situations d'urgence ou à des situations évolutives. Le Service a également géré des stocks mondiaux d'articles de secours et a permis d'acheminer près de 16 000 tonnes d'articles vers les opérations d'urgence au cours de l'année.

21. Dans le domaine de la **coordination interorganisations**, le HCR a participé activement aux travaux du Comité permanent interorganisations, notamment à l'élaboration de l'Agenda transformatif. D'un point de vue opérationnel, le HCR a veillé au déploiement rapide de coordonnateurs sectoriels principaux et d'administrateurs chargés de la gestion de l'information, lorsque les situations d'urgence ont été déclarées de niveau 3 en République centrafricaine et aux Philippines. Le coordonnateur régional du HCR pour les réfugiés a facilité des processus conjoints d'évaluation, de planification et de mobilisation de ressources pour répondre à la situation d'urgence en République arabe syrienne.

22. Le HCR s'est employé à renforcer les partenariats existants avec **l'UNICEF et le Programme alimentaire mondial**, en vue de renforcer la collaboration dans les situations prolongées, le déplacement en zone urbaine et les interventions reposant sur les transferts monétaires. Le HCR a accueilli les consultations annuelles avec plus de 400 **organisations non gouvernementales** (ONG) et a tenu des discussions liées au partenariat stratégique avec plusieurs ONG partenaires. En tant que responsable mondial des modules de coordination et de gestion des camps, des abris d'urgence et de protection, le HCR, en collaboration avec des partenaires, a mis au point de nouveaux principes directeurs et outils, et a organisé aussi des sessions de formation et des consultations annuelles. Un appui sur le terrain, sous la forme, entre autres, du déploiement du personnel en renfort et d'experts techniques, a été fourni à plusieurs modules sur le terrain.

23. La **gestion et le suivi des résultats opérationnels du HCR** restent un axe important pour le HCR. De nouvelles procédures ont été mises au point pour réglementer la sélection des partenaires et la conclusion d'accords relatifs aux projets. L'accent continue aussi d'être placé sur l'analyse des performances et de l'impact dans les opérations sur le terrain aux niveaux régional et mondial. Un appui complémentaire a été fourni grâce à l'amélioration des différents outils de l'Organisation en matière de gestion axée sur les résultats, et à l'intégration de programmes de formation.

24. Suite à la mise en œuvre avec succès des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), le HCR a continué de renforcer ses **fonctions de contrôle des projets et des finances**, en déployant des fonctionnaires spécialisés et en dispensant une formation. Les rapports de gestion financière ont été améliorés afin de fournir aux gestionnaires des informations plus complètes sur toutes les données financières ; ce qui a permis d'améliorer le suivi, l'analyse et la prise de décision. L'élaboration et la mise à l'essai d'un **cadre de gestion des risques de l'Organisation** se sont poursuivies et ce cadre sera finalisé en 2014. Le **Comité d'audit et de contrôle indépendant (IAOC)**, mis en place en 2012, a tenu trois sessions en 2013. Conformément à son mandat, l'IAOC a communiqué des informations au Haut Commissaire à la fin de chaque session, et a présenté son premier rapport écrit lors de la 58^e réunion du Comité permanent (EC/64/SC/CRP.21).

25. Dans le secteur de la **gestion des ressources humaines**, le HCR a simplifié et accéléré le processus de nomination du personnel aux situations d'urgence. En 2013, outre le pourvoi de 500 postes permanents, l'Organisation a pourvu plus de 200 postes d'urgence et procédé à 1 300 affectations temporaires. Le Centre d'apprentissage global a géré un vaste programme de possibilités d'apprentissage pour le personnel du HCR et de ses partenaires, allant de programmes de formation à distance de courte durée à des programmes d'apprentissage mixte à plus long terme, comprenant une formation à distance, des ateliers et des projets écrits. En 2013, plus des trois quarts du personnel du HCR se sont inscrits à un ou plusieurs programmes d'apprentissage et ont suivi quatre activités d'apprentissage en moyenne.

Annexe I

Progrès en matière de priorités stratégiques globales opérationnelles 2012-2013

<i>PSG</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
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	Réfléchir à des améliorations à apporter à la législation et à la politique nationales dans 112 pays afin d'assurer la conformité avec les normes internationales concernant les réfugiés, les demandeurs d'asile et les déplacés internes	Les améliorations aux législations et politiques nationales se sont poursuivies dans plus de 112 pays. Des amendements aux législations ont été signalés dans 8 pays, et le HCR a participé au processus de révision législatif dans 50 autres pays
	Réfléchir aux améliorations à apporter à la législation sur la nationalité dans 70 pays afin d'assurer la conformité avec les normes internationales sur la prévention de l'apatridie	Le HCR a continué de rechercher des améliorations à la législation sur la nationalité par des interventions de plaidoyer. Des conseils techniques sur la réforme de la législation sur la nationalité et l'application effective de la législation nationale existante ont été dispensés dans 67 pays. Dans 4 pays, des amendements législatifs ont apporté d'importantes garanties contre l'apatridie
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	Réfléchir aux moyens de systématiser l'établissement de certificats de naissance aux nourrissons dans 48 situations de réfugiés	Des améliorations au plan de la délivrance systématique d'actes de naissance aux nouveau-nés ont été signalées dans 25 situations de réfugiés, 18 desquelles sont proches de la norme de 100 pour cent
	Maintenir ou accroître le niveau d'enregistrement individuel dans 87 situations de réfugiés	Une augmentation du niveau de l'enregistrement individuel a été signalée dans 40 situations de réfugiés, alors que ce niveau a été maintenu dans 47 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 SGBV et l'enrôlement des enfants	Chercher à améliorer l'appui aux victimes de violence sexuelle et de genre (SGBV) dans 87 situations de réfugiés	Des améliorations de la fourniture d'appui aux victimes connues de SGBV ont été signalées dans 84 situations de réfugiés
	Chercher à améliorer l'appui aux victimes de SGBV dans 17 situations où	Des améliorations de la fourniture d'appui aux victimes connues de SGBV ont été signalées dans 15 situations où le

<i>PSG</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
	le HCR opère en faveur des déplacés internes	HCR conduisait une action en faveur des déplacés internes
	Chercher à améliorer l'appui aux victimes de SGBV dans 7 situations de rapatriés	Des améliorations de la fourniture d'appui aux victimes connues de SGBV ont été signalées dans 4 situations de rapatriés
	Maintenir ou accroître la participation d'adolescents non scolarisés dans les programmes ciblés dans 27 situations de réfugiés	Une augmentation de la participation d'adolescents non scolarisés aux programmes conçus à leur intention a été signalée dans 13 situations de réfugiés, alors que ce niveau a été maintenu dans une situation de réfugiés
	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 56 situations de réfugiés	Une augmentation du pourcentage d'enfants réfugiés non accompagnés ou séparés pour lesquels un processus de détermination de l'intérêt supérieur a été effectué ou lancé a été signalée dans 39 situations de réfugiés, alors que ce pourcentage a été maintenu dans 11 autres situations de réfugiés

Besoins et services essentiels

4 Réduire la malnutrition et l'anémie ; s'attaquer aux causes principales de la morbidité et de la mortalité ; fournir des soins de santé de la reproduction adéquats	Maintenir les normes du HCR ou réduire les niveaux de malnutrition aiguë globale dans 24 situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installation	En 2013, des enquêtes nutritionnelles ont été effectuées dans 88 camps et zones d'installation, 47 desquels ont respecté les normes. La situation nutritionnelle s'est améliorée dans 24 sites de réfugiés, aggravée dans 11 autres. L'analyse a couvert 6 nouveaux camps, accueillant principalement des réfugiés du Mali, du Soudan du Sud et du Soudan
	Maintenir les normes du HCR ou réduire les niveaux de mortalité des enfants âgés de moins de 5 ans (U5MR) dans 30 situations où les réfugiés vivent dans des camps ou zones d'installation	À la fin de l'année, sur les 112 sites de réfugiés contrôlés, 107 ont présenté des normes acceptables concernant le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans, (U5MR<1,5/1 000/mois). Les 5 sites qui présentaient des taux élevés de mortalité se trouvent au Cameroun, au Tchad, en Éthiopie et au Soudan du Sud, et sont touchés par le mauvais état nutritionnel, le paludisme et des épidémies fréquentes de rougeole chez les nouveaux arrivants
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 des logements décents dans 54 situations de réfugiés	Une augmentation du pourcentage de ménages vivant dans des logements adéquats a été signalée dans 33 situations de réfugiés, alors que ce pourcentage a été maintenu dans 13 autres situations

<i>PSG</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
	Maintenir ou accroître le pourcentage de ménages vivant dans des logements décents dans 12 situations où le HCR opère en faveur des déplacés internes	Une augmentation du pourcentage de ménages vivant dans des logements adéquats a été signalée dans 8 situations où le HCR conduit une action en faveur des déplacés internes, alors que ce pourcentage a été maintenu dans 2 autres situations
	Maintenir ou accroître le pourcentage de ménages vivant dans des logements décents dans 7 situations de rapatriés	Des augmentations au niveau du pourcentage de ménages vivant dans des logements adéquats ont été signalées dans 5 situations de rapatriés, alors que ce pourcentage a été maintenu dans une autre situation
	Maintenir ou accroître le niveau de l'approvisionnement en eau potable dans 44 situations de réfugiés	Une augmentation du niveau de l'approvisionnement en eau a été signalée dans 34 situations de réfugiés, alors que ce niveau a été maintenu dans 9 autres situations
6. Promouvoir le potentiel humain moyennant l'éducation, la formation, l'appui aux moyens d'existence et les activités génératrices de revenus	Maintenir ou accroître le pourcentage d'enfants réfugiés de 6 à 13 ans fréquentant l'école primaire dans 102 situations de réfugiés	Une augmentation du pourcentage d'enfants réfugiés âgés de 6 à 13 ans inscrits dans des établissements d'enseignement primaire a été signalée dans 62 situations de réfugiés, alors que ce pourcentage a été maintenu dans 23 autres situations
Solutions durables		
7. Faciliter les solutions durables	Appuyer les réfugiés pour un retour volontaire dans 54 situations lorsque les conditions le permettent	Environ 94 pour cent des personnes ayant exprimé leur intention de rentrer de leur plein gré dans leur pays d'origine ont reçu une aide du HCR dans 54 situations
	Appuyer l'intégration sur place dans 45 situations de réfugiés lorsque les conditions le permettent	Une amélioration des possibilités d'intégration sur place a été signalée dans 23 situations de réfugiés
	Réfléchir au moyen de maintenir ou d'accroître le pourcentage de personnes parties aux fins de réinstallation parmi les dossiers déposés, appuyant par-là la protection et la recherche de solutions dans 73 situations	Une augmentation de 26 pour cent des demandes de réinstallation a été enregistrée, le nombre de demandes étant passé de 74 835 en 2012 à 93 226 en 2013. Le taux de réfugiés partis aux fins de réinstallation a également augmenté de 4 pour cent, leur nombre étant passé de 68 397 en 2012 à 71 411 en 2013

Annexe II

Progrès en matière de priorités stratégiques globales en matière d'appui et de gestion 2012-2013

<i>PSG</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
1. Les programmes du HCR sont exécutés dans un environnement favorable en matière d'obligation redditionnelle et de contrôle	La gestion financière et la capacité d'établissement de rapports tant au Siège qu'au niveau des opérations sont améliorées	Au Siège et dans les opérations de terrain, les fonctions de contrôle de projet et des finances ont continué d'être renforcées. Après la mise en œuvre avec succès des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) en 2012, le HCR a adopté les meilleures pratiques en matière d'établissement de rapports financiers pour le secteur public international et établi les bases d'une plus grande transparence, d'une gestion plus judicieuse des ressources, et d'une meilleure disponibilité des informations pour la gestion axée sur les résultats
	Les états financiers conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) sont publiés pour 2012	Des procédures financières conformes aux normes IPSAS ont été mises en place en 2012 et des efforts sont toujours en cours dans l'Organisation pour s'assurer que les gestionnaires ont adhéré pleinement à ces normes et orienté l'obtention des bénéfices visés par leur application
	Un cadre et une stratégie de gestion des risques d'entreprise sont adoptés	L'élaboration de procédures de gestion des risques et du cadre pilote se poursuit. Étant donné le manque de capacité, le HCR a reporté leur adoption officielle à 2014
	Le Comité d'audit et de contrôle indépendant (IAOC) est établi et fonctionne	Le Comité d'audit et de contrôle indépendant (IAOC) a été établi en 2012 pour aider le Haut Commissaire et le Comité exécutif à assumer leurs responsabilités de supervision. En 2013, le Comité a tenu trois sessions afin d'examiner l'audit interne, l'inspection, l'évaluation, le contrôle interne, et la gestion des risques, et a présenté son premier rapport écrit
2. Le HCR satisfait la demande opérationnelle globale en matière de protection de qualité pour les personnes relevant de sa compétence	La capacité de protection globale est renforcée moyennant la politique générale et les conseils juridiques, l'apprentissage et les partenariats	Trente documents d'orientation politique et juridique ont été publiés afin d'appuyer les efforts du personnel du HCR, des gouvernements et d'autres partenaires. Quatre programmes d'apprentissage en matière de protection ont été élaborés sur : le contrôle et les évaluations liés à la protection ; le déplacement interne ; la fraude à la réinstallation de réfugiés ; et le module d'éducation du programme d'apprentissage destiné aux réfugiés en zone urbaine. Sept

PSG	Engagement	Progrès à mi-parcours
3. L'exécution de programmes est appuyée par des services d'information et de télécommunications efficaces, prévisibles et opportuns	Les opérations de terrain ont accès à des réseaux et des outils d'information et de communication rapides et surs	accords de partenariats mondiaux ont été conclus pour renforcer la capacité de protection du personnel du HCR et de ses partenaires dans des domaines thématiques L'infrastructure de TIC « <i>Connect & Collaborate</i> » a démarré sur le terrain fin 2013, et sa mise en place se poursuivra en 2014 et au-delà, et l'ensemble de l'infrastructure de TIC du HCR sera aligné sur les normes de ce secteur. Tous les services de communications par satellite (VAST) ont été transférés à un nouvel opérateur fin 2013. La migration vers une nouvelle plate-forme de messagerie interne passant par <i>Outlook</i> et <i>Microsoft Exchange</i> s'est poursuivie tout au long de l'année
4. Le HCR utilise de façon efficace et contribue à améliorer les mécanismes de coordination humanitaire	Une direction efficace est mise en place pour la coordination interinstitutionnelle et modulaire aux niveaux global et opérationnel	Les modules chargés de la protection, des abris, de la gestion et de la coordination des camps ont élaboré de nouveaux principes directeurs et outils pour renforcer la coordination sectorielle. Le HCR a été responsable de l'élaboration d'une déclaration sur le caractère central de la protection, avalisée par le Comité permanent interorganisations ; d'une étude concernant le financement de la protection dans les situations d'urgence humanitaire complexes ; d'une stratégie de communication et de plaidoyer en matière d'abris ; de principes directeurs relatifs à la clôture des camps. La capacité des partenaires de modules, des gouvernements et de la société civile a été renforcée par des formations, des ateliers et des retraites. Le HCR a été responsable de la direction et de la coordination de l'évaluation et de la réponse de 19 modules de protection, 8 modules d'abris et 7 modules de coordination et de gestion des camps et d'autres mécanismes de coordination dans 19 opérations à travers le monde. Les situations d'urgence au Mali, au Myanmar, aux Philippines et au Soudan du Sud ont bénéficié de capacité de réserve pour la coordination des évaluations et la gestion des informations
5. La gestion basée sur les résultats a une incidence sur le processus décisionnel et l'allocation de ressources	La performance est contrôlée et analysée en mettant l'accent sur les résultats et un appui est fourni au terrain pour l'adoption de la gestion basée sur les résultats	Des analyses de performance et d'impact ont été conduites dans les opérations sur le terrain, dans toutes les régions et au niveau mondial, et ont influencé la programmation et l'allocation des ressources. Des améliorations notables ont été apportées aux outils de gestion axée sur les résultats de l'Organisation (<i>Focus Reader</i> , <i>Global Focus Insight</i> et <i>TWINE</i>). D'autres améliorations ont été apportées au Cadre de résultats du HCR pour 2014-2015 et des

PSG	Engagement	Progrès à mi-parcours
6. Le HCR est efficace dans la préparation et la réponse aux situations d'urgence	Les premières livraisons d'articles de secours et la fourniture de protection interviennent dans les trois jours qui suivent le déclenchement d'une crise	orientations détaillées sur les indicateurs ont été publiées. Des sessions de formation, des ateliers et des webinaires sur la gestion axée sur les résultats et les outils de <i>Focus</i> ont bénéficié à plus de 700 fonctionnaires En 2013, le HCR a livré un total de 15 687 tonnes d'articles de secours essentiels aux personnes relevant de sa compétence. La plupart des articles ont été acheminés par voie terrestre et maritime pour faire des économies. Au total, 53 ponts aériens acheminant 2 300 tonnes d'articles ont été organisés, dont 80 pour cent dans les 72 heures. Les principaux pays qui ont bénéficié des articles de secours essentiels sont l'Iraq, la Jordanie, le Liban, les Philippines, le Rwanda et la République arabe syrienne
7. Le HCR dispose d'une dotation en personnel répondant aux critères de genre et de diversité	Le déploiement d'urgence de personnel, y compris le personnel ayant la capacité adéquate en matière de direction et de gestion est prévisible et immédiat	101 fonctionnaires du HCR et du personnel de 19 partenaires de réserve ont participé aux ateliers de formation aux situations d'urgence. 17 hauts fonctionnaires ont été formés au programme destiné aux responsables d'urgence. 464 fonctionnaires ont été déployés (156 fonctionnaires du HCR et 308 membres du personnel des partenaires) dans des interventions d'urgence.
7. Le HCR dispose d'une dotation en personnel répondant aux critères de genre et de diversité	La parité est réalisée	A la fin de l'année, les femmes représentaient 42 pour cent des administrateurs internationaux (P1 et de rang supérieur) ; et 45 pour cent des fonctionnaires recrutés sur place au niveau G4 et de rang supérieur, y compris les administrateurs nationaux
7. Le HCR dispose d'une dotation en personnel répondant aux critères de genre et de diversité	Les fonctionnaires couvrent leurs besoins en matière de formation	Les fonctionnaires du HCR ont réalisé plus de 27 000 activités d'apprentissage, soit en moyenne quatre activités par fonctionnaire. Ces chiffres reflètent la disponibilité croissante des formations en ligne, qui offrent à la fois un contenu de formation de fond, et un contenu ciblé et plus concentré qui permet d'acquérir des compétences
7. Le HCR dispose d'une dotation en personnel répondant aux critères de genre et de diversité	Les affectations se produisent en temps opportun et de façon efficace	La Division de la gestion des ressources humaines a pourvu 500 postes permanents et 209 postes d'urgence, elle a aussi géré le recrutement de 412 fonctionnaires de 89 nationalités différentes. Des services en matière d'organisation de carrière ont été fournis à plus de 2 200 fonctionnaires
7. Le HCR dispose d'une dotation en personnel répondant aux critères de genre et de diversité	Les rapports de	A la fin de l'année, 88 pour cent des rapports

<i>PSG</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
	performance sont conformes aux attentes	d'évaluation de la performance pour 2012 avaient été remplis et 89 pour cent des rapports à mi-parcours pour 2013 avaient été soumis
	La satisfaction au travail et le dévouement caractérisent la dotation en personnel du HCR	Le Haut Commissaire adjoint a donné suite aux recommandations formulées par le Comité consultatif de gestion du personnel en 2012 et 2013, sur les conclusions de l'enquête générale sur le personnel de 2011, portant sur la direction, le dialogue avec le personnel, la communication interne et l'évolution de carrière. Afin de consolider le processus de suivi, l'enquête générale sur le personnel de 2013 a été reportée au dernier trimestre 2014
8. Le HCR mobilise un appui opérationnel, financier, politique et public moyennant des partenariats stratégiques efficaces, une coordination interinstitutions, des communications multimédia, des campagnes ciblées et des stratégies de collecte de fonds	Amélioration des stratégies de mobilisation des ressources afin d'accroître le financement	Avec 2,97 milliards de dollars E.-U. de recettes en 2013, le HCR a reçu un niveau record d'appui de la part de ses donateurs, y compris environ 2,6 milliards de dollars E.-U. de la part de donateurs gouvernementaux et intergouvernementaux. 191 millions de dollars E.-U. du secteur privé, et plus de 141 millions de dollars E.-U. des Nations Unies et des mécanismes de financement communs. Les fonds obtenus en 2013 ont couvert 60 pour cent des besoins budgétaires globaux à la fin de l'année
	Les partenariats avec les institutions des Nations Unies, les ONG et le système humanitaire sont renforcés	Le HCR a poursuivi ses activités avec d'autres organismes pour améliorer les orientations et renforcer la réponse aux situations d'urgence interorganisations. En République centrafricaine et aux Philippines, le HCR a déployé rapidement des coordonnateurs sectoriels de haut niveau et des experts techniques dans le cadre de l'Agenda transformatif interinstitutions. Le coordonnateur régional du HCR pour les réfugiés pour la situation d'urgence en République arabe syrienne a facilité les évaluations, la planification et la mobilisation de ressources parmi plus de 100 partenaires dans 5 pays. Concernant les relations bilatérales, un partenariat solide avec le PAM et l'UNICEF s'est poursuivi en 2013. Une nouvelle stratégie conjointe PAM-HCR permettra de resserrer les liens entre l'aide humanitaire et les processus de développement à plus long terme dans les situations de réfugiés prolongées. Des discussions portant sur le partenariat stratégique ont été tenues avec les principales ONG partenaires, la plupart desquelles ont débouché sur des accords de partenariats actualisés. Les consultations

PSG	Engagement	Progrès à mi-parcours
		<p>annuelles HCR – ONG ont rassemblé plus de 400 participants et ont débouché sur plusieurs accords d'action conjointe</p>
	<p>La communication extérieure stratégique est renforcée moyennant des campagnes multimédia ciblées et des actualisations publiques opportunes</p>	<p>Grâce aux activités médiatiques coordonnées concernant des manifestations importantes, toutes les plates-formes numériques du HCR ont enregistré une augmentation du nombre de consultations. Des manifestations majeures, comme la Journée mondiale des réfugiés et la cérémonie de remise de la Distinction Nansen, et les campagnes médiatiques ont été couvertes comme jamais auparavant. La communauté <i>Facebook</i> du HCR a augmenté de 81 pour cent (atteignant 351 112 membres à la fin de l'année), tandis que la communauté <i>Twitter</i> a augmenté de 14 pour cent (atteignant 1 453 027 membres). Le nombre de consultations sur le site Internet général du HCR a augmenté de plus de 25 pour cent. Quatre nouveaux Ambassadeurs de bonne volonté ont été désignés en 2013, ce qui a contribué à donner de l'importance aux messages du HCR communiqués lors des principales diffusions médiatiques</p>
	<p>Une information sur les opérations est accessible de façon plus transparente pour les acteurs extérieurs</p>	<p>Les plans d'opérations pour plus de 25 pays ont été postés sur le portail <i>Global Focus External</i>, donnant des descriptions détaillées des programmes ainsi qu'une information sur les cibles et les données de base pour les indicateurs clés. L'Appel global pour 2014-2015 a été publié en décembre 2013, et fournit des informations sur les cibles et les prévisions concernant les besoins non satisfaits pour les principaux objectifs opérationnels.</p>