

**Comité exécutif du
Programme du Haut Commissaire**

Distr. restreinte
12 juin 2017
Français
Original : anglais et français

Comité permanent
69^e réunion

**Mise à jour sur les Priorités stratégiques
globales**

Résumé

Ce document fournit une actualisation des progrès réalisés par le Comité permanent dans la mise en œuvre des Priorités stratégiques globales de l'Organisation au cours de la première année de la période biennale 2016-2017. Il présente également les Priorités stratégiques globales fixées par le Haut Commissaire pour la période biennale 2018-2019.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1-2	3
II. Priorités stratégiques globales (PSG) dans le cycle de gestion des opérations.....	3-5	3
III. Aperçu des progrès réalisés en 2016 en direction des Priorités stratégiques globales 2016-2017	6-18	4
A. Priorités stratégiques globales opérationnelles	6-12	4
B. Priorités stratégiques globales en matière d'appui et de gestion.....	13-18	5
IV. Priorités stratégiques globales pour la période biennale 2018-2019	19-20	6
Annexes		
I. Progrès relatifs aux Priorités stratégiques globales 2016-2017		8
II. Progrès relatifs aux Priorités stratégiques globales en matière d'appui et de gestion 2016-2017		13
III. Priorités stratégique globales en matière d'appui et de gestion pour 2018-2019		23

I. Introduction

1. Les Priorités stratégiques globales (PSG) définissent les secteurs dans lesquels le HCR cible ses efforts de manière à améliorer la protection et le bien-être des personnes relevant de sa compétence. Elles guident le travail du Siège et des opérations de terrain du HCR, ainsi que les stratégies et les plans globaux de l'Organisation. Elles consistent en un ensemble de priorités opérationnelles qui influent sur l'élaboration et la mise en œuvre des plans menés par les opérations du terrain au niveau des pays, avec les partenaires et en appui aux autorités nationales. Elles comportent également un ensemble de priorités en matière d'appui et de gestion qui guident le travail du Siège et des bureaux régionaux dans les domaines de la supervision, de l'élaboration de politiques et de l'appui opérationnel aux opérations du terrain.

2. Ce document fournit une actualisation des progrès réalisés par le HCR et ses partenaires en 2016 dans la mise en œuvre des Priorités stratégiques globales fixées pour la période biennale 2016-2017. Des informations plus détaillées sur le travail accompli concernant chacune des Priorités stratégiques globales figurent dans le rapport intérimaire sur les Priorités stratégiques globales de 2016, qui sera mis à disposition sur le *Global Focus*, l'outil de rapport et de planification du programme de gestion basée sur les résultats du HCR¹.

II. Priorités stratégiques globales dans le cycle de gestion des opérations

3. Début 2015, les opérations du HCR ont entamé des exercices de planification participative comportant une évaluation conjointe avec les partenaires afin d'élaborer les plans d'opérations pour 2016. Les opérations ont sélectionné des domaines prioritaires et les indicateurs des PSG applicables à leur contexte. Elles ont établi des critères de référence et des objectifs par rapport auxquels les progrès et les améliorations réalisés pourraient être mesurés. Lors de l'examen annuel du programme qui a suivi, la conformité des plans opérationnels par rapport aux PSG a été examinée afin de s'assurer que les activités prévues soutenaient directement les PSG sélectionnées.

4. Tout au long de l'année 2016, les opérations ont accordé la priorité aux activités mises en œuvre conformément aux PSG retenues. Elles ont suivi les progrès accomplis en direction des objectifs et ont si besoin ajusté leurs plans opérationnels et leurs modalités d'exécution pour optimiser l'impact de leurs interventions.

5. Les opérations du terrain du HCR ont recueilli et analysé les informations relatives à la mise en œuvre du programme et ont communiqué les progrès réalisés et les résultats obtenus dans *Focus* et dans *TWINE*², la plateforme Internet de collecte de données sur la santé du HCR. Les opérations, appuyées par les experts du Siège, ont étudié les données afin de déterminer les progrès généraux accomplis par rapport aux engagements globaux du HCR.

¹ Disponible (en anglais) à <http://reporting.unhcr.org/>.

² Disponible (en anglais) à <http://twine.unhcr.org>.

III. Aperçu des progrès réalisés en 2016 en direction des Priorités stratégiques globales 2016-2017

A. Priorités stratégiques globales opérationnelles

6. Globalement, les opérations du HCR ont atteint des résultats substantiels pour la plupart des PSG, tandis que les progrès sont restés difficiles dans certains domaines prioritaires. Les résultats de 2016 pour chaque indicateur des PSG sont regroupés dans l'Annexe I sous « Engagement ».

7. Le HCR a continué à encourager l'adhésion aux instruments internationaux relatifs aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux apatrides pour promouvoir un environnement de protection favorable. Il a également conseillé et soutenu les gouvernements afin qu'ils mettent leur législation nationale en conformité avec les dispositions figurant dans les instruments internationaux. En 2016, trois États ont adhéré à la fois à la Convention de 1954 relative au statut des apatrides et à la Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatridie³, tandis que 16 pays ont œuvré à mettre leur législation nationale sur la prévention de l'apatridie en conformité avec les normes internationales.

8. Concernant les processus de protection juste et l'établissement de papiers, le HCR a maintenu des niveaux élevés d'enregistrement individuel dans ses opérations. Malgré des environnements opérationnels difficiles, l'Organisation a travaillé avec les autorités nationales à améliorer le taux d'enregistrement des naissances et la délivrance de certificats de naissance pour les enfants relevant de sa compétence. Le HCR s'est également engagé auprès des autorités nationales afin de trouver des moyens de faciliter l'accès à l'enregistrement des faits d'état civil et de simplifier les procédures pour les réfugiés dépourvus de documents qui ne peuvent être remplacés tant qu'ils sont en exil. Les procédures d'enregistrement et de gestion de l'identité ont été renforcées grâce à une technologie novatrice, à des processus rigoureux et à des procédures de qualité en matière de collecte des données. Le HCR a employé le système de gestion des cas amélioré proGres v4, et le nouveau système biométrique de gestion de l'identité (BIMS) dans un certain nombre d'opérations.

9. Le HCR a continué à travailler avec les gouvernements et les partenaires au renforcement des systèmes de protection nationaux afin qu'ils soutiennent les enfants et les jeunes réfugiés, de même que les enfants des communautés d'accueil. Pour permettre un meilleur accès des personnes ayant survécu à des violences sexuelles et de genre (SGBV) aux services médicaux, psychosociaux et juridiques, les opérations du HCR ont utilisé l'assistance en espèces ciblée et se sont appuyées sur une meilleure gestion et analyse des données sur la SGBV.

10. Dans le domaine des besoins et des services essentiels, le HCR et ses partenaires de santé ont maintenu le taux de mortalité des moins de cinq ans à des niveaux acceptables dans 99 % des sites ayant fait l'objet d'un suivi, y compris dans les environnements opérationnels difficiles et les situations d'urgence, et malgré le nombre élevé de nouveaux arrivants en mauvaise santé. Le HCR et ses partenaires ont satisfait aux normes de la malnutrition aiguë globale (MAG) dans la majorité des sites suivis. Toutefois, les niveaux élevés de malnutrition sont restés un sujet de grave préoccupation dans plusieurs opérations. La lacune de financement importante pour les programmes d'assistance alimentaire est un facteur qui contribue à cette situation, plus de 2 millions de réfugiés dans neuf opérations subissant des réductions de l'assistance alimentaire. Le HCR et ses partenaires participant à des programmes sur l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH) ont réussi à satisfaire aux normes d'approvisionnement et de qualité de l'eau dans presque

³ Guinée-Bissau, Mali et Sierra Leone.

toutes les opérations, sauf dans quelques situations d'urgence où le rythme des nouvelles arrivées a dépassé leurs capacités à augmenter l'approvisionnement en eau pour faire face à l'augmentation des besoins. En 2016, les conditions de logement des réfugiés, des déplacés internes et des rapatriés se sont améliorées dans un certain nombre de situations. Toutefois, les progrès accomplis en direction de normes d'hébergement pleinement satisfaisantes sont restés limités à cause d'une pénurie de fonds et les opérations ont fréquemment été contraintes d'utiliser des dispositifs d'urgence au lieu de formules d'hébergement plus durables.

11. Pour soutenir la responsabilisation et l'autosuffisance de la communauté, le HCR a continué à travailler avec les autorités nationales et les partenaires afin de chercher des possibilités d'inscrire les enfants réfugiés dans les systèmes éducatifs nationaux. Plus de 250 000 enfants réfugiés qui étaient sortis du système éducatif officiel ont pu avoir accès à l'enseignement primaire grâce à ces efforts. Cependant, près de la moitié des enfants réfugiés en âge d'être scolarisés dans le primaire sont toujours déscolarisés à cause de politiques d'inscription inflexibles, d'un manque de documents et d'obstacles liés à la certification. Si des progrès ont été accomplis dans la promotion du droit des réfugiés au travail, les obstacles juridiques, politiques et administratifs ont continué à rendre problématique l'accès à un emploi sûr et durable. Le HCR et ses partenaires ont soutenu l'inclusion des personnes relevant de la compétence de l'Organisation dans les programmes existants de développement et d'atténuation de la pauvreté, sur les marchés financiers et dans la main-d'œuvre. Grâce à une analyse de marché menée avec l'Organisation internationale du travail (OIT), le HCR a identifié des possibilités d'accès à l'emploi pour les réfugiés dans plusieurs pays, soutenant à la fois les moyens d'existence des réfugiés et le développement économique des communautés. Le HCR a appuyé les efforts déployés pour promouvoir la participation des femmes déplacées dans les structures de leadership, les opérations parvenant à des résultats positifs lorsqu'elles luttent contre les obstacles sociaux par des programmes de sensibilisation de la communauté. Les opérations du HCR ont également mené des programmes de soutien communautaire pour répondre aux besoins communs des personnes relevant de la compétence de l'Organisation et des communautés d'accueil, renforçant ainsi la coexistence pacifique.

12. Concernant les solutions durables, le HCR a soutenu le rapatriement librement consenti et la réintégration de plus d'un demi-million de réfugiés. Dans les situations où il existait des possibilités d'intégration locale, le HCR a travaillé avec les autorités nationales et le secteur privé afin de faciliter l'accès au marché du travail. Travaillant en collaboration étroite avec un certain nombre de pays de réinstallation, le HCR a présenté plus de 160 000 demandes de réinstallation et a aidé 125 000 réfugiés à partir pour un pays de réinstallation, soit une augmentation de plus de 50 % par rapport à 2015. Malgré ces résultats positifs, un million de réfugiés selon les estimations ont toujours besoin d'être réinstallés à cause de leur situation de protection et de l'absence d'accès à une autre solution durable.

B. Priorités stratégiques globales en matière d'appui et de gestion

13. Les Divisions et les Bureaux du Siège du HCR ont exécuté tout un éventail d'activités pour renforcer encore l'appui fourni aux opérations du terrain et assurer une supervision effective, conformément aux PSG en matière d'appui et de gestion fixées pour la période biennale 2016-2017. L'Annexe II fournit un résumé des progrès accomplis en direction de ces Priorités stratégiques globales.

14. Tout au long de l'année 2016, le HCR a renforcé ses activités de protection par des conseils juridiques, des orientations politiques et un appui opérationnel sur tout un éventail de sujets à la fois en direction des opérations du HCR et des États, notamment concernant les obligations juridiques et les droits individuels des personnes relevant de sa compétence. Le HCR a rejoint l'initiative d'identification pour le développement de la Banque mondiale (ID4D) visant à promouvoir les programmes d'enregistrement des faits d'état civil et d'établissement de statistiques de l'état civil.

15. Pour faire face à des situations de personnes déplacées, dans le contexte de la coordination interorganisations, le HCR dirige et codirige les groupes sectoriels suivants au niveau mondial : protection, abris et coordination et gestion des camps (CCCM). En travaillant avec ses partenaires et un large éventail de parties prenantes, le HCR a soutenu les systèmes de groupes sectoriels interorganisations en élaborant de nouveaux principes directeurs et outils ; en mettant sur pied et en maintenant des capacités de soutien technique et de réponse d'urgence ; et en déployant des spécialistes techniques et de la coordination dans les opérations.

16. Sept stocks mondiaux stratégiquement installés à Accra, Amman, Copenhague, Douala, Dubaï, Isaka et Nairobi ont permis au HCR de fournir un appui rapide à des opérations d'urgence, avec l'envoi d'articles de secours par transport aérien, terrestre et maritime. En 2016, 76 % des livraisons effectuées à partir de ces stocks mondiaux ont été organisées dans un délai de 48 heures. Un total de 21 livraisons aériennes d'articles de secours d'urgence ont été effectuées en Équateur, en Éthiopie, en Haïti, en Iraq, en Jordanie, en Ouganda, en République arabe syrienne et en République centrafricaine. Le déploiement de membres du personnel du HCR et des partenaires bien formés a joué un rôle essentiel dans la préparation et l'intervention, avec plus de 370 déploiements dans 37 opérations d'urgence dans le monde entier.

17. Pour répondre aux multiples crises et situations prolongées, le HCR a mobilisé plus de 3,9 milliards de dollars E.-U. pour protéger et assister les personnes relevant de sa compétence, soit une augmentation de plus de 500 millions de dollars E.-U. par rapport à 2015. La campagne multimédias intitulée #WithRefugees a attiré plus d'une centaine de partenaires en 2016 et a abouti à des niveaux croissants d'engagement, d'appui au terrain et de couverture médiatique, suscitant une empathie pour les personnes déplacées et une meilleure connaissance de leur sort.

18. Des améliorations apportées à toute une gamme d'outils visant à renforcer la gestion basée sur les résultats et l'utilisation de programmes de formation ont contribué à une gestion plus efficace des programmes. Un projet institutionnel visant à revoir complètement le système de gestion basée sur les résultats a été mis sur pied et un groupe de travail interdisciplinaire chargé de lancer le processus a été créé.

IV. Priorités stratégiques globales pour la période biennale 2018-2019

19. Le Haut Commissaire a fixé un ensemble d'orientations stratégiques⁴ pour la période de 2017 à 2021 afin de guider le travail de l'Organisation. Ce document précise les cinq principales orientations sur lesquelles le HCR va mettre l'accent : assurer la protection ; répondre aux situations d'urgence ; promouvoir l'inclusion et l'autonomie, y compris par l'engagement des acteurs du développement ; responsabiliser les personnes que le HCR sert ; et rechercher des solutions. Il décrit également un certain nombre de changements institutionnels que le HCR va entreprendre pour suivre ces orientations et optimiser sa réactivité, son efficacité et sa responsabilité institutionnelle.

20. Pour la période de planification 2018-2019, il a été décidé de maintenir l'ensemble des PSG opérationnelles actuelles car elles reflètent les principaux domaines des orientations stratégiques et qu'il est important d'assurer une continuité dans les rapports au fil du temps. La révision complète du système de gestion du HCR basée sur les résultats comportera un réexamen plus large des structures de planification et de rapport de l'Organisation et des plateformes logicielles améliorées. Cette révision aidera à élaborer l'approche future de l'établissement de rapports au regard des priorités stratégiques du

⁴ Disponible à <http://www.unhcr.org/fr/58947dc14.pdf>

HCR. Un certain nombre de changements ont été introduits dans les PSG en matière d'appui et de gestion afin de mieux refléter la manière dont le Siège, y compris les bureaux régionaux, promeut la vision exposée dans les orientations stratégiques et d'harmoniser ces dernières avec les engagements pris par le HCR dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, du Sommet mondial sur l'action humanitaire et du « grand bargain ». Les PSG pour la période biennale 2018-2019 sont jointes à l'Annexe III. Le processus d'établissement des engagements globaux du HCR pour les PSG opérationnelles est en cours et sera présenté dans l'Appel global 2018-2019.

Annexe I

Progrès relatifs aux Priorités stratégiques globales opérationnelles 2016-2017

<i>PSG opérationnelles 2016-2017</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
Environnement de protection favorable		
1. Assurer l'accès aux procédures de protection territoriale et d'asile ; protection contre le refoulement ; et adoption de lois sur la nationalité permettant de prévenir et/ou de réduire les cas d'apatridie	Chercher à améliorer les lois et les politiques relatives à la nationalité dans 80 pays pour qu'elles répondent aux normes internationales sur les réfugiés et les demandeurs d'asile	Des changements législatifs visant à renforcer la protection des demandeurs d'asile et des réfugiés ont été signalés dans 25 pays.
	Chercher à améliorer les lois et les politiques dans 20 pays pour qu'elles répondent aux normes internationales sur les déplacés internes	Des améliorations dans la législation et la politique nationales sur les déplacés internes ont été signalées dans 8 pays, avec notamment des mesures visant à promouvoir les législations et les politiques axées sur les solutions durables.
	Chercher à améliorer la législation sur la nationalité dans 41 pays pour qu'elle réponde aux normes internationales sur la prévention de l'apatridie	Seize pays ont modifié leur législation sur la nationalité afin de prévenir plus efficacement l'apatridie ou de protéger les droits des apatrides.
	Chercher à augmenter le pourcentage d'apatrides qui acquièrent la nationalité ou voient leur nationalité confirmée dans 16 situations	Un certain nombre d'États ont pris des mesures importantes pour accorder la nationalité aux apatrides, si bien que quelque 60 800 apatrides ou personnes ayant une nationalité indéterminée ont acquis une nationalité ou vu leur nationalité confirmée.
Processus équitable de protection et établissement de documents		
2. Garantir l'enregistrement des naissances, l'établissement de profils et l'établissement de documents individuels sur la base de l'enregistrement	Chercher à augmenter la délivrance systématique de certificats de naissance aux nouveau-nés dans 53 situations	Une augmentation de la délivrance systématique d'un certificat de naissance aux nouveau-nés a été signalée dans 22 situations.
	Maintenir ou augmenter le niveau des enregistrements individuels dans 96 situations de réfugiés	Une augmentation du niveau d'enregistrement individuel a été signalée dans 24 situations de réfugiés, tandis que les niveaux ont été maintenus dans 51 autres.

Sécurité face à la violence et à l'exploitation

3. Réduire les risques de protection auxquels sont exposées les personnes relevant de la compétence du HCR, en particulier, la discrimination, les violences sexuelles et de genre et les risques spécifiques auxquels sont exposés les enfants	Fournir du soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes connues ayant survécu à des violences sexuelles et de genre dans 91 opérations en faveur de réfugiés	Une amélioration de l'apport d'un soutien aux personnes connues ayant survécu à des violences sexuelles et de genre a été signalée dans 25 situations de réfugiés, et le niveau de soutien a été maintenu dans 52 autres.
	Fournir du soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes connues ayant survécu à des violences sexuelles et de genre dans 10 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes	Une amélioration de l'apport d'un soutien aux personnes connues ayant survécu à des violences sexuelles et de genre a été signalée dans 7 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes.
	Fournir du soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes connues ayant survécu à des violences sexuelles et de genre dans 3 situations de personnes retournées	Une amélioration de l'apport d'un soutien aux personnes connues ayant survécu à des violences sexuelles et de genre a été signalée dans une situation de personnes retournées.
	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des personnes ayant survécu à des violences sexuelles et sexistes dans 58 situations de réfugiés	La participation active des communautés à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des personnes ayant survécu à ces violences s'est améliorée dans 35 situations de réfugiés.
	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des survivants dans 8 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes	La participation active des communautés à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des survivants s'est améliorée dans 6 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes.
	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des survivants dans 4 situations de personnes retournées	La participation active des communautés à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des personnes ayant survécu à ces violences s'est améliorée dans 2 situations de personnes retournées.
	Maintenir ou augmenter le pourcentage d'enfants non accompagnés ou séparés pour lesquels le processus de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a été achevé ou entamé dans 74 situations de réfugiés	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 35 situations de réfugiés, tandis que ce pourcentage s'est maintenu dans 17 autres.

<i>PSG opérationnelles 2016-2017</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
	Chercher à accroître l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans 37 situations de réfugiés	Une augmentation de l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux a été signalée dans 17 situations de réfugiés.
	Chercher à accroître l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans 4 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes	Une augmentation de l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux a été signalée dans une situation où le HCR intervient auprès des déplacés internes.
	Chercher à accroître l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans 3 situations de personnes retournées	Aucune augmentation de l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux n'a été signalée dans les situations de personnes retournées.
Besoins et services essentiels		
4. Réduire la mortalité, la morbidité et la malnutrition par des interventions multisectorielles	Maintenir les normes du HCR ou réduire le niveau général de malnutrition aiguë dans 36 situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installation	Les normes du HCR en matière de malnutrition aiguë globale ($\leq 10\%$) ont été satisfaites dans 62 des 108 camps et zones d'installation où des enquêtes nutritionnelles ont été menées.
	Maintenir les normes du HCR ou réduire le niveau de mortalité chez les moins de 5 ans dans 44 situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installation	Les normes du HCR relatives au taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans ($< 1,5/1\ 000/\text{mois}$) ont été satisfaites dans 140 des 142 sites suivis. Le taux moyen de mortalité des enfants de moins de 5 ans était de $0,4/1\ 000/\text{mois}$.
5. Respecter les normes internationales en matière d'abris, d'énergie domestique, d'eau, d'assainissement et d'hygiène	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans 48 situations de réfugiés	Une augmentation du pourcentage de ménages vivant dans un logement décent a été signalée dans 31 situations de réfugiés, tandis que le pourcentage s'est maintenu dans 3 autres.
	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans 15 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes	Une augmentation du pourcentage de ménages vivant dans un logement décent a été signalée dans 9 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes.
	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans 7 situations de personnes retournées	Une augmentation du pourcentage de ménages vivant dans un logement décent a été signalée dans 2 situations de personnes retournées, tandis que le pourcentage s'est maintenu dans 2 autres.
	Maintenir ou augmenter le niveau d'approvisionnement en eau dans 46 situations de réfugiés	Une augmentation du niveau d'approvisionnement en eau a été signalée dans 18 situations de réfugiés, tandis que le niveau s'est maintenu dans 24 autres.

<i>PSG opérationnelles 2016-2017</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
Responsabilisation et autonomie des communautés		
6. Promouvoir la participation active des personnes prises en charge aux processus décisionnels et favoriser la coexistence avec les communautés hôtes	Chercher à augmenter la participation des femmes dans les structures de gestion/leadership dans 54 situations de réfugiés	Une augmentation de la participation des femmes dans les structures de gestion/leadership a été signalée dans 29 situations de réfugiés, tandis que le niveau de participation s'est maintenu dans 4 autres.
	Chercher à augmenter la participation des femmes dans les structures de gestion/leadership dans 4 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes	Une augmentation de la participation des femmes dans les structures de gestion/leadership a été enregistrée dans 3 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes.
	Chercher à améliorer les relations entre les personnes prises en charge et les communautés locales dans 65 situations de réfugiés	Une amélioration du niveau d'acceptation de la présence des réfugiés par les communautés locales a été signalée dans 34 situations.
7. Promouvoir le potentiel humain par des possibilités accrues d'accès à une éducation de qualité et l'appui pour les moyens d'existence	Maintenir ou augmenter le pourcentage de personnes prises en charge qui reçoivent une aide pour améliorer leurs possibilités de créer leur propre entreprise/d'être employées à titre indépendant dans 38 opérations	Une augmentation du pourcentage de personnes prises en charge (de 18 à 59 ans) ayant leur propre entreprise ou employées à titre indépendant a été signalée dans 23 opérations, tandis que ce niveau a été maintenu dans 3 autres situations.
	Chercher à augmenter le taux d'inscription d'enfants d'âge scolaire dans le primaire dans 96 situations de réfugiés	Une augmentation du taux d'inscription d'enfants d'âge scolaire dans le primaire a été signalée dans 61 situations de réfugiés, tandis que le taux s'est maintenu dans 9 autres.
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 accru 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 la sécurité et la dignité, dans 42 situations, lorsque les conditions le permettent	Quelque 552 200 personnes sont rentrées dans leur pays d'origine, notamment en Afghanistan, en Côte d'Ivoire, en République centrafricaine, en Somalie et au Soudan.
	Aider les personnes de retour à se réintégrer durablement et à bénéficier du même accès aux droits que les autres citoyens dans 16 situations	Le renforcement des structures existantes a été maintenu dans toutes les situations où le HCR collaborait avec les acteurs gouvernementaux, les organisations communautaires et les organisations non gouvernementales afin de promouvoir la réintégration des personnes de retour.
	Soutenir l'intégration locale dans 42 situations de réfugiés, lorsque les conditions le permettent	Des améliorations en matière d'intégration locale ont été signalées dans 30 situations de réfugiés.

<i>PSG opérationnelles 2016-2017</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
	Chercher à maintenir ou à accroître le pourcentage de personnes dont le dossier a été soumis en vue de la réinstallation parmi celles identifiées comme ayant besoin d'être réinstallées, appuyant ainsi la mise en œuvre de solutions dans 74 situations	Le HCR a soumis le dossier de plus de 162 000 réfugiés en vue de la réinstallation. Une augmentation du pourcentage de personnes dont le dossier a été soumis en vue de la réinstallation a été signalée dans 33 situations, tandis que ce pourcentage s'est maintenu dans 9 autres.

Annexe II

Progrès relatifs aux Priorités stratégiques globales en matière d'appui et de gestion 2016-2017

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2016-2017</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
1. Les programmes du HCR sont exécutés dans un contexte de saine responsabilité financière et de contrôle adéquat	La gestion financière au Siège du HCR et sur le terrain est renforcée et une infrastructure adéquate de contrôle interne est en place Les comptes sont tenus dans le plein respect des normes IPSAS et le HCR s'efforce d'en bénéficier au maximum	Le HCR a continué à améliorer son système de planification des ressources de l'entreprise, qui fournira à l'encadrement des informations plus fiables et plus rapides afin de faciliter les prises de décision et de permettre aux ressources d'être déployées de la manière la plus efficace et la plus efficiente. De nouvelles instructions financières ont été instaurées pour les interventions en espèces afin de renforcer la gestion financière et les contrôles financiers. Des états financiers conformes aux IPSAS ont été publiés pour 2016, appliquant un certain nombre de nouvelles normes comptables (IPSAS 34-38). Le HCR a reconnu la nécessité de revoir ses relations contractuelles actuelles avec les partenaires nationaux afin de répondre à des exigences potentielles liées aux normes IPSAS. Le HCR a révisé sa politique comptable relative aux immobilisations corporelles afin de tenir compte des problèmes liés à l'application des normes IPSAS pertinentes.
2. Les opérations du HCR fournissent une protection de qualité, facilitent les solutions en faveur des personnes prises en charge et défendent efficacement leurs droits	La capacité et la réponse en matière de protection globale et de solutions sont renforcées grâce à un appui opérationnel direct et à un meilleur suivi	Le HCR a fourni des orientations aux opérations et aux États, notamment sur les obligations juridiques et les droits individuels. Le HCR a publié un plan global de stratégie et de mise en œuvre pour sa campagne visant à mettre fin à l'apatridie, ainsi qu'un document sur les bonnes pratiques en matière de procédures de détermination de l'apatridie.

PSG en matière d'appui et de gestion

2016-2017

*Engagement**Progrès à mi-parcours*

Le HCR a déployé 42 experts pour soutenir 29 opérations afin de combler des lacunes de protection et 307 experts ont été envoyés dans diverses opérations du monde entier dans le cadre du dispositif élargi de déploiement aux fins de la réinstallation.

Des programmes de formation ciblés sur les mouvements mixtes, la détermination du statut de réfugié, les informations sur les pays d'origine, les techniques d'entretien, les stratégies de protection basée sur la communauté et autres aspects de la protection ont été élaborés pour renforcer la capacité du personnel à répondre plus efficacement aux problèmes de protection.

Le HCR a lancé un projet novateur en matière de réinstallation afin que ses activités de réinstallation soient plus stratégiques et plus efficaces, tout en préservant la qualité et l'intégrité du processus.

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

Les opérations sur le terrain ont accès à des réseaux et instruments fiables, rapides et sûrs en matière de technologies de l'information et de la communication

Le HCR a continué à renforcer son infrastructure mondiale de technologies de l'information et de la communication (TIC). Tous les anciens systèmes ont été remplacés par l'infrastructure Microsoft. Les problèmes de réseau ont été résolus dans plus de 200 bureaux du terrain.

Le HCR a élaboré des principes directeurs opérationnels pour l'appui d'urgence en matière de TIC et a amélioré le système de repérage des candidats disponibles pour des déploiements d'urgence.

En 2016, le HCR a déployé 25 fonctionnaires TIC dans de multiples opérations d'urgence et un coordonnateur principal pour les situations d'urgence en matière de TIC a été déployé pour superviser l'apport de services TIC dans la situation du Soudan du Sud.

PSG en matière d'appui et de gestion

2016-2017

*Engagement**Progrès à mi-parcours*

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

Une coordination et un leadership efficaces sont établis pour les interventions en faveur des réfugiés et les groupes dirigés par le HCR aux niveaux opérationnel et global

Le HCR a dirigé 25 groupes sectoriels de la protection ou autres mécanismes de coordination au niveau des pays, dont 8 ont été codirigés avec un partenaire gouvernemental et 8 cofacilités avec des ONG partenaires. Dans le cadre du Groupe sectoriel mondial de la protection (GPC), le HCR a dirigé les actions dans les domaines de la protection de l'enfant et de la prévention et de l'intervention en matière de SGBV afin d'assurer une réponse de protection cohérente et intégrée. Le GPC a formé plus de 500 praticiens du terrain, effectué des missions d'appui dans 13 opérations et déployé du personnel supplémentaire en Éthiopie, en Haïti, au Niger et en République centrafricaine.

Le Groupe sectoriel mondial CCCM, dirigé par le HCR dans les situations de conflit et par l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) dans le contexte des catastrophes naturelles, a appuyé 15 groupes sectoriels et structures analogues au niveau des pays dans le monde entier. Neuf missions d'appui ont été menées en Iraq, au Niger, au Nigéria, au Tchad et au Yémen.

Le Groupe sectoriel mondial des abris, codirigé par le HCR dans les situations de conflit et par la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) dans le contexte des catastrophes naturelles, a soutenu 26 groupes sectoriels ou mécanismes analogues au niveau des pays, dont 12 étaient dirigées par le HCR. Le HCR a fourni plus de 760 jours d'appui aux groupes sectoriels des abris au niveau des pays, notamment dans le cadre de 20 missions sur le terrain en Afghanistan, en Iraq, en République arabe syrienne, en

PSG en matière d'appui et de gestion

2016-2017

Engagement

Progrès à mi-parcours

5. La performance opérationnelle du HCR dans les domaines clés de programmes est soutenue de manière à mettre l'accent sur l'orientation vers les résultats, et les résultats sont suivis et analysés pour éclairer la prise de décisions et l'allocation des ressources au niveau opérationnel

La performance opérationnelle est supervisée et analysée en mettant l'accent sur les résultats et l'appui est fourni au terrain pour une meilleure orientation vers les résultats

Le HCR a amélioré sa gestion de programme en mettant l'accent sur le renforcement des systèmes et des outils de gestion basée sur les résultats, la capacité d'analyse du programme et l'exécution opérationnelle dans les situations d'urgence. Les processus décisionnels reposant sur des éléments probants ont été renforcés par un examen détaillé des programmes.

Le HCR s'est attaché à simplifier et à améliorer les outils et les systèmes de gestion basée sur les résultats et à former le personnel à ces outils et systèmes, y compris à *Focus*. Le HCR a mis à jour son manuel de programme, qui comporte un guide de référence détaillé sur la gestion basée sur les résultats, et en a publié une version française. Quelque 150 fonctionnaires travaillant dans des opérations en Afrique, en Europe et au Moyen-Orient ont participé à des ateliers visant à renforcer la capacité de gestion du programme dans les opérations du terrain.

Les stratégies globales du HCR en matière de santé publique, de zones d'installation et d'abris, de moyens d'existence et d'accès sûr à l'énergie éclairent la planification opérationnelle et la mise en œuvre des activités dans ces domaines techniques

Le HCR a continué à fournir des orientations et des conseils stratégiques aux opérations du terrain par un appui à distance, ainsi que par des missions et des déploiements qui ont représenté au total plus de 4 600 jours.

Le HCR a établi une base de données plus performante pour

PSG en matière d'appui et de gestion

2016-2017

Engagement

Progrès à mi-parcours

améliorer l'efficacité du suivi du service de santé de référence, des outils spécifiques pour le suivi des vaccinations et un outil de d'analyse et de coordination alimentaire pour renforcer le suivi de l'assistance alimentaire dans le monde entier. Le HCR et le Programme alimentaire mondial (PAM) ont publié une stratégie sur l'autosuffisance pour la sécurité alimentaire et la nutrition, et le HCR a publié des principes directeurs opérationnels pour l'amélioration de la santé maternelle dans les opérations de réfugiés.

Le HCR a renforcé ses capacités de planification technique dans les opérations en publiant un catalogue sur la conception des abris, des études de cas sur les configurations de zones d'installation mises en œuvre, un formulaire d'évaluation des sites, un cours de formation en ligne sur les abris et les zones d'installation et une communauté de pratique.

Le HCR a continué à faire des progrès dans l'élaboration de programmes relatifs aux moyens d'existence basés sur les résultats et axés sur le marché. Il a également renforcé sa base de connaissances et sa capacité à utiliser les interventions en espèces comme outil efficace de protection et de solutions, et a mené des études sur l'utilisation potentielle de ces subventions en espèces pour atteindre les objectifs dans les interventions WASH et de santé.

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

Des articles de première nécessité sont stockés pour fournir l'assistance d'urgence à un nombre de personnes pouvant atteindre 600 000 et les articles de secours sont expédiés dans un délai de 48 heures

Grâce à sa chaîne d'approvisionnement mondiale, le HCR a répondu aux besoins de 600 000 personnes dans des situations d'urgence simultanées dans le monde, des articles de secours supplémentaires pour 150 000 personnes restant dans la chaîne d'achat pour reconstituer les stocks. Sept stocks mondiaux stratégiquement installés à Accra,

PSG en matière d'appui et de gestion

2016-2017

Engagement

Progrès à mi-parcours

Une capacité de réserve active (y compris par des listes de réserve), avec un leadership approprié, une expérience en matière de coordination et une formation en protection, peut être déployée dans un délai de 72 heures suivant la déclaration d'une situation d'urgence. L'approche communautaire est encouragée pour favoriser l'obligation redditionnelle envers les personnes prises en charge

Une force de sécurité qualifiée est maintenue et du personnel de sécurité est déployé dans les situations d'urgence

Amman, Copenhague, Douala, Dubaï, Isaka et Nairobi ont permis au HCR de fournir un appui à des opérations d'urgence, avec l'envoi d'articles de secours par transport aérien, terrestre et maritime. En 2016, 76 % des livraisons effectuées à partir de ces stocks mondiaux ont été organisées dans un délai de 48 heures, 21 livraisons aériennes d'urgence ayant été effectuées en Équateur, en Éthiopie, en Haïti, en Iraq, en Jordanie, en Ouganda, en République arabe syrienne, et en République centrafricaine.

Quelque 373 déploiements d'urgence, composés de 147 membres des partenaires et 226 fonctionnaires du HCR ont appuyé 37 opérations de pays. Le HCR a maintenu des listes de réserve internes et des accords de réserve avec des partenaires pour l'expertise technique, le leadership et la coordination. Plus de 1 200 participants internes et externes ont été formés à la préparation et à la réponse d'urgence dans le cadre de 37 ateliers. Le HCR a introduit une liste d'alerte élevée pour la préparation aux situations d'urgence, outil essentiel pour l'alerte précoce et le suivi des risques de déplacement existants et potentiels.

Le maintien de la présence du HCR dans des pays comme l'Afghanistan, l'Iraq, la République arabe syrienne, la Somalie, le Soudan du Sud et le Yémen ne serait pas possible sans des mesures efficaces de gestion des risques, notamment des périmètres de protection adéquats contre les explosifs, des véhicules blindés et des procédures rigoureuses strictement suivies par du personnel dûment formé. En 2016, 269 incidents de sécurité ont été gérés par le groupe de travail

PSG en matière d'appui et de gestion

2016-2017

Engagement

Progrès à mi-parcours

sur la sécurité du HCR. Le Siège a soutenu les opérations d'urgence et de terrain par 37 missions, représentant un total de 513 jours.

7. Le HCR dispose d'un effectif efficace, caractérisé par la diversité et l'équilibre entre les deux sexes

Dans l'ensemble, l'équilibre entre les deux sexes est atteint

Fin 2016, les 10 827 fonctionnaires du HCR venaient de 154 pays et servaient dans plus de 120 pays. 39 % étaient des femmes. Le personnel affilié venait de 170 pays et comptait plus de 4 000 personnes, dont 55 % de femmes. Un groupe de hauts responsables a été créé pour diriger une initiative sur l'inclusion, le genre et la diversité ; des mesures spéciales ont été mises en place pour accélérer l'établissement de la parité entre les sexes ; et des formations sur l'inclusion, la diversité et les préjugés inconscients ont été intégrées aux programmes de gestion et de leadership.

Les membres du personnel satisfont leurs besoins d'apprentissage

En 2016, les membres du personnel du HCR et le personnel affilié (Volontaires des Nations Unies et autres) ont suivi plus de 16 200 activités d'apprentissage. De nouveaux programmes d'apprentissage en ligne et autres activités d'apprentissage basées sur le web ont reflété les domaines prioritaires du HCR, notamment les interventions en espèces, la gestion de l'approvisionnement et la sensibilisation aux questions de sécurité. Le HCR a également mis au point une formation spécifique d'appui aux groupes sectoriels et aux secteurs.

Les missions sont exécutées en temps voulu et d'une manière efficace

En 2016, le HCR a publié 1 444 vacances de poste, soit une augmentation de 23 % par rapport à 2015, dont 609 ont été publiées à l'externe. Quelque 256 postes ont été pourvus par des candidats externes, dont 43 % par des femmes. Les procédures accélérées ont permis de pourvoir rapidement 108 nouveaux postes pour faire face aux situations d'urgence au Nigéria, en Somalie et au Soudan du Sud. Le HCR a continué à

PSG en matière d'appui et de gestion

2016-2017

Engagement

Progrès à mi-parcours

		mobiliser de nouveaux talents par ses programmes de recrutement, en mettant l'accent sur l'équilibre entre les sexes et la diversité. Ces programmes de recrutement de talents ont permis au HCR de répondre aux besoins en personnel dans les domaines connaissant des pénuries. Fin 2016, 93 % des fonctionnaires du HCR avaient complété leur rapport de performance personnel. L'élaboration et la mise à l'essai des nouveaux éléments du système de gestion des ressources du HCR ont été achevées et la nouvelle formule a été lancée en mai 2016. Elle a rendu le remplissage des rapports de performance plus facile et plus efficace.
Les règles relatives à la notation du personnel sont respectées		
	Le personnel est engagé et satisfait de son travail	L'enquête sur la santé mentale et le bien-être des membres du personnel du HCR a mesuré le niveau de risque pour la santé mentale et les conséquences sur le comportement parmi les fonctionnaires du HCR. Les réponses ont indiqué que 35 % des participants étaient « très satisfaits » et 43,8 % « plutôt satisfaits » de leur travail. La Section chargée du bien-être du personnel a piloté des projets sur le « devoir de soins » en Jordanie et en Indonésie.
8. Le HCR mobilise l'appui politique, financier et opérationnel des secteurs public et privé grâce à des partenariats stratégiques efficaces, 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 à partir de sources publiques et privées Les partenariats avec les États membres du Comité exécutif, les institutions des Nations Unies, les ONG et le système humanitaire sont renforcés	Le niveau du soutien des donateurs reçu par le HCR a atteint plus de 3,902 milliards de dollars E.-U., le revenu dû au secteur privé grim pant à 352 millions de dollars E.-U. (soit 24 % de plus que l'année précédente). En 2016, le HCR a continué à s'engager auprès de partenaires stratégiques et d'États membres par des réunions annuelles portant sur les domaines stratégiques. Cette activité a notamment prit la forme des Consultations annuelles avec les ONG et du Dialogue du Haut Commissaire sur les défis de

PSG en matière d'appui et de gestion

2016-2017

Engagement

Progrès à mi-parcours

protection. Quelque 4,1 milliards de dollars E.-U. ont été mobilisés par des plans de réponse interorganisations coordonnés par le HCR, dont 2,7 milliards de dollars E.-U. pour les partenaires d'intervention. Le HCR a aidé à préparer 25 des 30 plans de réponse et appels humanitaires interorganisations.

L'engagement du HCR dans des initiatives interorganisations a été étendu et les alliances clés ont été renforcées, en particulier avec la Banque mondiale. Deux missions conjointes conduites avec le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA) afin d'étudier la conclusion d'accords de coordination ont été menées au Cameroun et au Soudan et de nouveaux mémorandums d'accord ont été signés avec l'Organisation internationale du travail (OIT) et d'autres instances.

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

On a compté en moyenne un millier de références au HCR par jour dans les médias en 2016, tandis que les consultations du site web du HCR ont augmenté de 11 %. Des actions coordonnées avec les médias sur des événements et des campagnes phares ont mobilisé un appui supplémentaire pour l'Organisation. La campagne #WithRefugees a attiré plus de 100 partenaires et atteint des niveaux substantiels d'engagement, d'appui au terrain et de couverture médiatique, suscitant une empathie pour les réfugiés et une meilleure connaissance de leur sort.

L'information sur les opérations est rendue accessible de façon transparente pour les intervenants extérieurs

Le HCR a continué à solliciter les orientations du Comité exécutif sur les questions opérationnelles, de protection, de programme et de supervision financière. Le site web du HCR a été restructuré en 2016 pour présenter les informations de

*PSG en matière d'appui et de gestion**2016-2017**Engagement**Progrès à mi-parcours*

manière plus visuelle, interactive et adaptée aux dispositifs mobiles, ce qui a accru le nombre de visiteurs du site. La plateforme de rapport du HCR, *Global Focus*, a enregistré une augmentation du nombre d'utilisateurs en 2016, atteignant près de 63 900 utilisateurs uniques de 191 pays.

Annexe III

Priorités stratégiques globales 2018-2019

Partie I : PSG opérationnelles

<i>PSG opérationnelles 2018-2019</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
Environnement de protection favorable		
1. Assurer l'accès à la protection territoriale et aux procédures d'asile, ainsi qu'à la protection contre le refoulement ; et soutenir l'adoption de lois sur la nationalité permettant de prévenir et/ou de réduire les cas d'apatridie	Degré de conformité des lois et des politiques avec les normes internationales relatives aux réfugiés	Chercher à améliorer les lois et les politiques nationales dans XX pays afin de les rendre conformes aux normes internationales relatives aux réfugiés et aux demandeurs d'asile
	Degré de conformité des lois et des politiques avec les normes internationales relatives au déplacement interne	Chercher à améliorer les lois et les politiques nationales dans XX pays afin de les rendre conformes aux normes internationales relatives aux déplacés internes
	Degré de conformité des lois et des politiques avec les normes internationales relatives à l'apatridie	Chercher à améliorer les lois sur la nationalité dans XX pays afin de les rendre conformes aux normes internationales relatives à la prévention de l'apatridie
	% d'apatrides pour lesquels la nationalité est accordée ou confirmée	Chercher à augmenter le pourcentage d'apatrides qui acquièrent la nationalité ou voient leur nationalité confirmée dans XX situations
Processus équitable de protection et d'établissement de documents		
2. Garantir l'enregistrement des naissances, l'établissement de profils et l'établissement de documents individuels sur la base de l'enregistrement	% d'enfants de moins de 12 mois ayant reçu un certificat de naissance des autorités	Chercher à augmenter la délivrance systématique de certificats de naissance aux nouveau-nés dans XX situations
	% de personnes prises en charge enregistrées à titre individuel	Maintenir ou augmenter les niveaux d'enregistrement individuel dans XX situations de réfugiés
Sécurité face à la violence et à l'exploitation		
3. Réduire les risques de protection auxquels sont exposées les personnes prises en charge, en particulier, la discrimination, les violences sexuelles et de genre et les risques spécifiques auxquels sont exposés les enfants	Mesure dans laquelle les personnes connues ayant survécu à des violences sexuelles et de genre reçoivent un soutien approprié	Fournir un soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes connues ayant survécu à des violences sexuelles et de genre dans XX opérations en faveur de réfugiés
	Mesure dans laquelle les personnes connues ayant survécu à des violences sexuelles et de genre reçoivent un soutien approprié	Fournir un soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes connues ayant survécu à des violences sexuelles et de genre dans XX opérations où le HCR intervient auprès des déplacés internes

<i>PSG opérationnelles 2018-2019</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
	Mesure dans laquelle les personnes ayant subi des violences sexuelles et de genre reçoivent un soutien approprié	Fournir un soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes ayant survécu à des violences sexuelles et de genre dans XX situations de personnes retournées
	Ampleur de la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des personnes ayant survécu à ces violences	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des personnes ayant survécu à ces violences dans XX situations de réfugiés
	Ampleur de la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des personnes ayant survécu à ces violences	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des personnes ayant survécu à ces violences dans XX situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	Ampleur de la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des personnes ayant survécu à ces violences	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des personnes ayant survécu à ces violences dans XX situations de personnes retournées
	% d'enfants non accompagnés ou séparés pour lesquels le processus de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a été entamé ou achevé	Maintenir ou augmenter le pourcentage d'enfants non accompagnés ou séparés pour lesquels le processus de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a été entamé ou achevé dans XX situations de réfugiés
	Ampleur de l'accès non discriminatoire des enfants pris en charge aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux	Chercher à accroître l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans XX situations de réfugiés
	Ampleur de l'accès non discriminatoire des enfants pris en charge aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux	Chercher à accroître l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans XX situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	Ampleur de l'accès non discriminatoire des enfants pris en charge aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux	Chercher à accroître l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans XX situations de personnes retournées
Besoins et services essentiels		
4. Réduire la mortalité, la morbidité et la malnutrition par des interventions multisectorielles	Prévalence de la malnutrition aiguë globale (de 6 à 59 mois)	Maintenir les normes du HCR ou réduire le niveau général de malnutrition aiguë globale dans XX situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installation

<i>PSG opérationnelles 2018-2019</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
	Taux de mortalité chez les moins de 5 ans	Maintenir les normes du HCR ou réduire le niveau de mortalité des enfants de moins de 5 ans dans XX 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	% de ménages vivant dans un logement décent	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans XX situations de réfugiés
	% de ménages vivant dans un logement décent	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans XX situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	% de ménages vivant dans un logement décent	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans XX situations de retournées
	Nombre moyen de litres d'eau potable disponible par personne et par jour	Maintenir ou augmenter le niveau de l'approvisionnement en eau dans XX situations de réfugiés
Responsabilisation et autonomie des communautés		
6. Promouvoir la participation active des personnes prises en charge aux processus décisionnels et favoriser la coexistence avec les communautés hôtes	% de participation active des femmes dans les structures de leadership/gestion	Chercher à augmenter la participation des femmes dans les structures de leadership/gestion dans XX situations de réfugiés
	% de participation active des femmes dans les structures de leadership/gestion	Chercher à augmenter la participation des femmes dans les structures de leadership/gestion dans XX situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	Degré d'acceptation de la présence des personnes prises en charge par les communautés locales	Chercher à améliorer les relations entre les personnes prises en charge et les communautés locales dans XX 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	% de personnes prises en charge (de 18 à 59 ans) ayant leur propre entreprise ou employées à titre indépendant depuis plus de 12 mois	Maintenir ou augmenter le pourcentage de personnes prises en charge qui reçoivent une aide pour améliorer leurs possibilités de créer leur propre entreprise/d'être employées à titre indépendant dans XX opérations
	% d'inscription d'enfants d'âge scolaire dans le primaire	Chercher à augmenter le pourcentage d'inscription d'enfants d'âge scolaire dans le primaire dans XX 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 par le recours	Mesure dans laquelle le retour s'est effectué de plein gré, dans la sécurité et la dignité	Aider les réfugiés à rentrer de leur plein gré, dans la sécurité et la dignité, dans XX situations lorsque les conditions le permettent

<i>PSG opérationnelles 2018-2019</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
accru aux approches globales et la contribution à la réintégration durable, à l'installation locale et à la réinstallation réussie dans un pays tiers	Mesure dans laquelle les personnes retournées bénéficient du même accès aux droits que les autres citoyens	Aider les personnes retournées dans XX situations à se réintégrer de manière durable et à bénéficier du même accès aux droits que les autres citoyens
	Mesure dans laquelle l'intégration sociale et économique est réalisée	Soutenir l'intégration locale dans XX situations de réfugiés lorsque les conditions le permettent
	% de personnes prises en charge dont le dossier a été soumis en vue de la réinstallation parmi celles identifiées comme ayant besoin d'être réinstallées	Chercher à maintenir ou à accroître le pourcentage de personnes dont le dossier a été soumis en vue de la réinstallation parmi celles identifiées comme ayant besoin d'être réinstallées, appuyant ainsi la mise en œuvre de solutions dans XX situations

Partie II : PSG en matière d'appui et de gestion

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019</i>	<i>Indicateurs</i>
1. Les programmes du HCR sont exécutés dans un contexte de saine responsabilité financière et de contrôle adéquat	La gestion financière et l'établissement de rapports sont renforcés au Siège du HCR et sur le terrain par une rationalisation et une amélioration des systèmes, avec l'apport et l'application d'orientations efficaces en matière de contrôles financiers
	Les comptes sont tenus et communiqués dans le plein respect des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et le HCR bénéficie au maximum des normes appliquées
	Les interventions en espèces reposent sur un cadre de contrôle financier rigoureux et des processus d'affaires intégrés au système de mise en œuvre
	Les accords de partenariat sont simplifiés et harmonisés en collaboration avec les parties prenantes, y compris d'autres entités des Nations Unies, et la part des ressources confiées aux partenaires locaux est augmentée
2. Les opérations du HCR fournissent une protection de qualité, facilitent les solutions en faveur des personnes prises en charge et défendent efficacement leurs droits	La capacité et la réponse en matière de protection globale et de solutions sont renforcées grâce à un appui opérationnel direct, à un meilleur suivi et à des partenariats plus efficaces
	La promotion de l'égalité des sexes est renforcée et l'obligation redditionnelle envers les personnes prises en charge est accrue aux niveaux global et opérationnel

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019</i>	<i>Indicateurs</i>
3. Le HCR facilite l'apport de réponses efficaces au déplacement forcé et à l'apatridie par le renforcement des cadres de protection et de solutions, le plaidoyer et les partenariats opérationnels, et par la promotion de l'inclusion dans les systèmes nationaux	Les cadres et les capacités de protection nationaux, régionaux et mondiaux sont renforcés par une mise en œuvre efficace de la responsabilité de supervision et du plaidoyer, en collaboration étroite avec les États et d'autres acteurs concernés, y compris les entités internationales de développement et d'établissement de la paix La protection des personnes déplacées et apatrides est renforcée et les solutions possibles sont étendues par de nouveaux accords de partenariat, un appui au renforcement des systèmes et des institutions nationaux, et la mise en œuvre de réponses globales
4. Le HCR facilite l'utilisation responsable et étendue des données et des informations pour les prises de décision et le plaidoyer, y compris par les partenaires et les personnes prises en charge	Le HCR et ses partenaires gèrent et utilisent les données et les informations en suivant une approche collaborative, systématisée et reposant sur des principes afin de permettre des actions, une élaboration de programme et des décisions en matière de ressources fondées sur des éléments probants, en vue de l'obtention de résultats de qualité concernant la protection Les informations et les analyses sur la situation des réfugiés et autres personnes prises en charge sont rendues disponibles pour faciliter l'inclusion de ces personnes dans les cadres de développement nationaux et internationaux Les méthodes de gestion des données et des informations, y compris le stockage et la communication de données personnelles, respectent les pratiques de protection et la vie privée
5. Le HCR fait une utilisation efficace des mécanismes de coordination humanitaire interorganisations et contribue à leur amélioration, et encourage les actions visant à placer la protection au centre de l'action humanitaire	Une coordination et un leadership efficaces sont mis en place pour les réponses en faveur des réfugiés et pour les groupes sectoriels dirigés par le HCR aux niveaux global et opérationnel Le HCR fournit une expertise et une analyse sur la protection pour guider et structurer l'action humanitaire conjointe
6. Les stratégies de protection et de solutions pluriannuelles et multipartites, soutenues par des méthodes de gestion basée sur les résultats, facilitent la collaboration et l'inclusion effective des personnes prises en charge dans les systèmes nationaux et les cadres de développement nationaux, en vue d'atteindre les objectifs de développement durable	Les stratégies pluriannuelles et multipartites s'appuient sur des évaluations conjointes des besoins améliorées et sont élaborées et mises en œuvre en consultation avec les principales parties prenantes, y compris les autorités nationales, la société civile, les partenaires du développement et les représentants du secteur privé Les systèmes de gestion basée sur les résultats du HCR servent de base à une planification et à un suivi concertés et reposant sur des éléments probants

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019</i>	<i>Indicateurs</i>
7. Le HCR, en collaboration avec ses partenaires, fournit aux réfugiés et autres personnes prises en charge la possibilité de satisfaire leurs besoins, renforce leur protection et facilite leur transition vers les solutions par un recours élargi aux interventions en espèces	Le HCR est doté des systèmes, outils, compétences et processus nécessaires pour mettre en œuvre et intensifier les programmes d'assistance en espèces d'une manière responsable Le HCR poursuit l'objectif visant à conclure des accords de transfert commun d'espèces, conformément à sa stratégie et à sa politique relatives aux interventions en espèces
8. Le HCR renforce la préparation d'urgence et maintient et consolide sa capacité à se mobiliser rapidement et efficacement pour faire face à des situations d'urgence	Des articles de secours essentiels sont stockés pour fournir une assistance d'urgence à 600 000 personnes et peuvent être expédiés dans un délai de 48 heures Une capacité de réserve active est maintenue et le personnel du HCR et des partenaires doté des compétences appropriées en matière de leadership, de coordination et de protection est disponible pour un déploiement immédiat dans des opérations d'urgence La représentation des communautés et des partenaires locaux et nationaux dans la planification de la préparation est accrue Une approche proactive de la gestion de la sécurité est appliquée grâce à du personnel de sécurité qualifié, à une formation sur la sécurité et un appui aux situations d'urgence
9. Le HCR est préparé de façon optimale à répondre à des problèmes de déplacement forcé mondiaux par un personnel diversifié, composé de personnes talentueuses et hautement performantes, qui sont flexibles et peuvent être rapidement déployées, et qui bénéficient de soins et d'un soutien complets de l'Organisation	La planification stratégique d'une composition du personnel tenant compte de la diversité et de la parité entre les sexes est améliorée par l'analyse des besoins actuels et futurs en talents La gestion des carrières est facilitée par la fourniture de possibilités d'apprentissage et l'examen de la performance et dépend des qualifications demandées par l'Organisation Un cadre d'affectation juste et transparent garantit la diversité et la parité entre les sexes dans le déploiement de personnel qualifié par des systèmes efficaces de ressources humaines, en particulier dans le contexte des situations d'urgence et des opérations à haut risque Les normes minimums de santé et de sécurité au travail pour le personnel du HCR sont mises en œuvre dans les opérations
10. Le HCR mobilise un appui politique, financier et opérationnel des secteurs public et privé par des partenariats stratégiques et des stratégies de collecte de fonds efficaces, ainsi que par des communications multimédias et des	Les stratégies de mobilisation des ressources sont renforcées pour augmenter le financement de sources publiques et privées par les méthodes existantes et par de nouvelles approches créatrices

*PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019**Indicateurs*

campagnes ciblées reposant sur des éléments probants, qui suscitent une prise de conscience et une empathie chez le public et structurent le dialogue mondial sur le déplacement forcé

Les partenariats avec les États membres du Comité exécutif, les institutions des Nations Unies, les organisations non gouvernementales (ONG) et autres partenaires sont maintenus et renforcés par un dialogue de fond régulier

Les activités stratégiques de communication externe sont renforcées par des campagnes multimédias ciblées, des actualisations publiques faites en temps opportun et une sensibilisation accrue des publics cibles, constituant ainsi une communauté solide de personnes qui soutiennent l'Organisation

L'appui politique et opérationnel des secteurs public et privé est étendu afin d'améliorer le bien-être des populations déplacées et des communautés hôtes
