

Résumé

Aperçu

Ce document résume les constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation indépendante de l'appui du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) au renforcement des systèmes nationaux d'asile. L'évaluation a été entreprise de janvier à décembre 2021.

L'objectif général de l'évaluation est d'examiner comment le HCR a rempli son objectif de soutenir et de renforcer la capacité des systèmes d'asile nationaux au cours de la période 2015-2020 et d'améliorer ainsi la qualité de la protection des personnes relevant de sa compétence et la durabilité des systèmes qui la soutiennent. Elle passe en revue l'expérience du HCR au niveau global et les leçons apprises, et fournit des recommandations sur le rôle du HCR dans le développement des capacités nationales en matière d'asile, avec une référence spécifique à la politique et aux processus de détermination du statut de réfugié (DSR). L'évaluation se concentre spécifiquement sur la détermination du statut de réfugié ; pour autant, elle considère également les activités connexes d'enregistrement et de documentation, bien que de manière moins détaillée. L'évaluation couvre un éventail de situations nationales et de typologies d'activités de développement de la capacité d'asile (DCA) du HCR est couvert par l'évaluation, y compris par exemple le plaidoyer, le conseil législatif, le soutien institutionnel et infrastructurel, le soutien de la capacité individuelle, le suivi du système d'asile et l'assurance de la qualité (AQ).

L'évaluation a été conçue sur un modèle de théorie du changement (TdC) de développement des capacités. Les principes directeurs de l'évaluation ont été qu'elle est sommative, formative, participative et axée sur l'utilisation.

L'évaluation a utilisé une approche mixte pour la collecte et l'analyse des données, notamment : un examen ciblé des documents, des entretiens avec des informateurs clés, un sondage en ligne auprès des membres du personnel du HCR (principalement de la protection), un échantillon de 11 pays étudiés, dont le Costa Rica, le Maroc, le Niger, les Philippines, l'Afrique du Sud et le Royaume-Uni (UK) étaient en profondeur, et l'Azerbaïdjan, L'Équateur, Israël, la Corée du Sud, l'Ouganda étaient plus légers et entretiens avec un petit nombre de demandeurs d'asile au Costa Rica et au Niger. Quatre ateliers de "sensemaking" en ligne ont été organisés avec le personnel du HCR et le groupe de référence pour vérifier et tester les résultats initiaux de l'évaluation.

L'évaluation a été sujette à un certain nombre de contraintes: l'accent a été mis davantage sur la DSR que sur d'autres aspects de l'asile tels que l'enregistrement et la documentation; le travail à distance en raison des restrictions de voyage liées à la COVID-19; la sélection des études de cas, en partie sur la base de critères objectifs, mais aussi influencée par des considérations pragmatiques;

difficulté d'accès aux rapports annuels internes des bureaux de pays et des bureaux régionaux; l'absence d'un ensemble convenu de codes de sortie pour l'évaluation financière du DCA ; et l'absence d'examen et d'évaluations antérieurs liés aux DCA dont on pourrait s'inspirer.

Contexte

S'appuyant sur la définition du développement des capacités par le PNUAD/GNUDD comme étant « le processus par lequel les personnes, les organisations et la société dans son ensemble libèrent, renforcent, créent, adaptent et maintiennent les capacités au fil du temps, afin d'obtenir des résultats en matière de développement », l'évaluation met l'accent sur les dimensions individuelles, organisationnelles et institutionnelles du développement des capacités.

Le HCR a réalisé d'importants progrès dans le domaine du DCA au cours de la période d'évaluation. Les récents développements mondiaux, tels que le Pacte mondial sur les réfugiés 2018, le Forum mondial sur les réfugiés 2019 et le Groupe d'appui aux capacités d'asile (ACSG), ont redéfini le cadre des interventions et les modalités pour soutenir le développement des systèmes d'asile nationaux. De même, les réformes institutionnelles qui ont commencé au cours de la seconde moitié de la période d'évaluation, y compris la régionalisation et le système de gestion axé sur les résultats (COMPASS), laissent présager des impacts potentiellement positifs sur la planification et la mise en œuvre des processus de DCA à plus long terme.

Une estimation des dépenses financières du HCR consacrées au DCA au cours de la période d'évaluation quinquennale illustre son importance. Selon l'éventail des indicateurs, et avec certaines mises en garde quant aux indicateurs utilisés, il est estimé que les dépenses totales du HCR dans le domaine du DCA se situent entre 267 millions de dollars et de 1,2 milliard de dollars représentant, ce qui représente respectivement 1,3 % et 5,6 % de son budget global en 2015-2020.

Le HCR est confronté à d'importants défis exogènes qui ont un impact sur son approche du DCA et exercent une forte pression sur la capacité des systèmes d'asile nationaux. Les principaux d'entre eux sont nombre croissant de réfugiés et de demandeurs d'asile; la complexité croissante des problématiques de déplacement et les processus de migration mixte et irrégulière; un environnement de plus en plus restrictif pour l'asile qui est apparu dans de nombreux pays; et la pandémie de COVID-19, qui a exacerbé l'effet de ces tendances.

Résultats

Progrès du HCR dans l'élaboration d'une approche structurée et systématique du développement des capacités des systèmes d'asile nationaux

Au cours de la période d'évaluation de cinq ans, l'approche du HCR dans le domaine du DCA est devenue plus complète et plus développée, s'éloignant d'un accent mis principalement sur le

développement des capacités individuelles pour se rapprocher d'une approche plus stratégique. Ceci est une avancée significative, même si, dans la pratique, le DCA du HCR est encore largement axée sur la formation. Par ailleurs, en dépit d'un volet de développement institutionnel bien développé dans ses aspects stratégiques, le DCA a beaucoup progressé là où les capacités institutionnelles préexistantes ont pu faire bon usage des contributions directes du HCR. Néanmoins, dans son ensemble, l'évaluation fait le constat que l'influence du HCR sur l'amélioration de la performance et de la responsabilité du système national d'asile est limitée.

L'évaluation constate également que le HCR a tendance à confondre l'apport supplémentaires en capacités avec le développement de capacités préexistantes, et ne fait pas de distinction claire entre les effets de ces actions sur le développement. Seuls certains types de renforcement des capacités contribuent à des améliorations durables des systèmes nationaux et de l'appropriation qui perdurent au-delà de l'engagement du HCR dans le DCA.

L'évaluation attribue ces limites, en partie, à l'absence d'une définition claire du rôle du HCR dans le DCA et à une approbation plus forte de la part de l'organisation de ses fonctions de la DCA. D'autre part, les réformes organisationnelles en cours au sein du HCR (notamment la régionalisation, le nouveau système de gestion axé sur les résultats, COMPASS, et la mise à l'échelle de l'expertise en matière de gestion du changement, y compris du Service de la transformation et du changement du HCR) pourraient s'avérer bénéfiques pour le DCA à moyen terme.

En fondant le DCA sur les droits des demandeurs d'asile, le HCR mène des consultations et des évaluations participatives avec les demandeurs d'asile. Mais ces processus ne couvrent généralement pas leurs expériences du système d'asile, et lorsque les expériences des processus d'asile sont enregistrées, ils n'alimentent pas directement la conception ou la mise en œuvre des activités du DCA. L'accent mis sur les systèmes peut diluer l'accent mis par le HCR sur les droits des demandeurs d'asile.

L'évaluation reconnaît le potentiel de l'ACSG, en tant que moteur de l'amélioration des systèmes d'asile nationaux. Ce rôle serait renforcé si le HCR pouvait contribuer à faire en sorte que le DCA par pays soit étroitement coordonnée avec le mécanisme de l'ACSG.

Réponse stratégique du HCR aux demandes nationales du DCA

Les stratégies du HCR pour le DCA ont été plus efficaces lorsque les contextes régionaux et nationaux en matière d'asile se sont révélés plus favorables ; à l'inverse, il a fait beaucoup moins de progrès là où ils ne sont pas manifestes. Les conditions plus favorables comprennent : l'engagement en faveur d'un asile de qualité ; une charge de travail modérée à faible ; la capacité et la qualité du système d'asile actuel ; des attitudes positives nationales et publiques à l'égard de l'environnement de protection ; et la crédibilité du HCR dans le pays.

Manifestant une adaptation stratégique aux contextes politiques et opérationnels du DCA, le HCR a adopté un modèle souple, réactif et sur mesure pour s'engager avec les gouvernements nationaux sur les efforts techniques et opérationnels du DCA pour renforcer les systèmes d'asile nationaux. Cette approche permet à l'organisation de s'adapter stratégiquement aux contextes politiques et opérationnels. En effet, l'évaluation observe que l'approche du HCR à l'égard du DCA est étayée par une compréhension bien développée du contexte politique de l'asile dans chaque pays.

Malheureusement, et conformément à une évaluation récemment achevée de l'engagement du HCR dans la coopération humanitaire et au développement (2022). Ce modèle flexible ne produit pas nécessairement de meilleurs résultats en matière de protection, et le HCR peut souvent se retrouver « entre le marteau et l'enclume » lorsqu'il s'agit de promouvoir le DCA dans des environnements opérationnels plus contraints, où le soutien du HCR en matière de DCA ne génère pas toujours un meilleur environnement de protection pour les demandeurs d'asile et les réfugiés. Cela peut laisser les gestionnaires du HCR dans une position difficile, continuant à investir dans des efforts improductifs du DCA sans (apparemment) un moyen de changer de cap.

Le plaidoyer du HCR en faveur du DCA est vaste, et l'évaluation a révélé que l'impact du plaidoyer du HCR pour le DCA augmente considérablement lorsqu'il fait partie d'un processus intergouvernemental. Le HCR est intelligent pour utiliser les ouvertures politiques, mais moins habile avec des méthodes plus indirectes telles que la construction ou l'adhésion de réseaux ou de partenariats qui peuvent également exercer plus d'influence sur le DCA.

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions graves et continues sur les systèmes d'asile et les efforts du DCA. La réponse du HCR a été pragmatique et spécifique au contexte, encourageant et aidant les États à maintenir des systèmes d'asile fonctionnels. Le manque généralisé d'accès à la technologie est un obstacle à la réalisation efficace du DCA pendant la pandémie. Le HCR n'a pas encore évalué stratégiquement les possibilités de développement et les limites du DCA présentées par la technologie numérique.

L'efficacité des efforts du HCR dans le développement des capacités des systèmes d'asile nationaux

En évaluant la mise en œuvre des stratégies de renforcement des capacités, les études de cas par pays fournissent des preuves solides de l'efficacité du HCR dans l'application et la mise en œuvre systématiques d'un large éventail d'outils, de pratiques et de directives techniques pour promouvoir le DCA auprès des gouvernements nationaux. Il existe de bons liens entre le siège, les bureaux régionaux et les opérations nationales, et ces activités sont appuyées par du personnel de protection expérimenté dans ces bureaux. Les initiatives d'assurance de la qualité (QAI), en particulier celles qui sont régionales, se sont avérées être un outil précieux pour faire progresser la capacité des systèmes d'asile nationaux.

Néanmoins, malgré d'importants efforts pour renforcer les capacités des gouvernements nationaux, en général, l'efficacité du HCR dans la mise en place d'une capacité nationale d'asile durable qui est pleinement soutenue par le personnel et les budgets gouvernementaux a été limitée. Alors que le HCR a relativement bien réussi à renforcer les capacités techniques des individus, il a eu un impact plus limité sur le développement des capacités institutionnelles. Les systèmes d'asile nationaux ne peuvent devenir viables que s'ils sont intégrés dans les structures gouvernementales et dans les budgets ministériels. Mais l'évaluation observe que le HCR est confronté à des défis pour encourager les gouvernements à financer, à doter en personnel et en ressources adéquats les systèmes d'asile nationaux. La tendance à former des systèmes d'asile parallèles en dehors de la structure gouvernementale est un signe et tend à exacerber la propriété limitée du système d'asile par le gouvernement.

À quelques exceptions près, la dépendance persistante à l'égard de l'appui du HCR au DCA, qui s'étend souvent sur de nombreuses années, a rarement donné lieu à des stratégies de transition pour les systèmes d'asile nationaux; l'adoption de la capacité et l'adhésion des gouvernements sont toutes deux limitées. En outre, dans les pays dotés de systèmes d'asile pleinement développés, le rôle de supervision du HCR n'offre qu'une marge de manœuvre limitée pour influencer l'orientation et les stratégies politiques.

En outre, l'approche pragmatique et adaptative du HCR à l'égard du DCA entrave la saisie et le transfert d'enseignements plus larges tirés de ces activités. Les moyens d'impliquer les réfugiés et les demandeurs d'asile dans le DCA constituent également une lacune importante dans l'efficacité de l'approche du HCR à l'égard du DCA.

Il existe une lacune dans la mesure des résultats obtenus par les activités du HCR en matière de DCA. Cela limite la responsabilité du HCR et des institutions nationales qui ont reçu de l'aide, et limite également la portée de l'apprentissage et de l'amélioration. À titre d'illustration, le HCR ne recueille pas de données sur l'efficacité de la formation concernant le DCA pour améliorer la qualité des systèmes d'asile, même si des préoccupations et des questions concernant son impact ont largement été signalées. De même, l'efficacité et l'efficacité des commissions nationales (d'asile ou d'éligibilité) qui sont responsables de la prise de décision en matière de DSR suscitent de nombreuses préoccupations.

L'évaluation a révélé que l'appui du HCR à l'élaboration et au fonctionnement des systèmes d'enregistrement était perçu positivement et que le HCR joue souvent un rôle opérationnel essentiel en aidant à développer les capacités d'enregistrement sur le terrain afin d'améliorer l'accès des demandeurs d'asile et des réfugiés.

La mesure dans laquelle le HCR s'est équipé pour soutenir le renforcement des capacités des systèmes nationaux d'asile

Le HCR possède des forces et des atouts qui, ensemble, le placent dans une position unique pour contribuer au DCA, notamment son mandat et sa voix à l'échelle mondiale, son expertise en matière de protection, sa conscience politique et son pouvoir de rassemblement. Dans ce contexte, et malgré les forces techniques du personnel de la DSR, au niveau opérationnel, les données indiquent que bon nombre d'entre eux manquent de formation sur les compétences de base en matière de capacité et de développement institutionnel nécessaires au DCA. La rotation du personnel nuit également à la livraison d'activités en DCA.

Néanmoins, le HCR dispense une grande variété de formations liées à la capacité d'asile, à la fois dans le contenu et le style. Le HCR a développé des approches modulaires de la formation en présentiel et en ligne, et a associé la formation à diverses stratégies d'apprentissage, en particulier l'apprentissage en cours d'emploi. L'accent mis sur le renforcement des capacités individuelles a persisté au sein du HCR (déjà noté dans l'évaluation de 2019 sur l'apprentissage et le développement), grâce à des incitations à la fois pour le HCR et les gouvernements.

Les opérations nationales et les bureaux régionaux du HCR ont établi une série de partenariats pour soutenir certaines stratégies de renforcement des capacités, mais pas toutes. Il existe une lacune évidente dans les partenariats qui englobent en particulier le renforcement des capacités institutionnelles. La collaboration et les partenariats internationaux offrent de nouvelles opportunités et de nouveaux défis pour soutenir les efforts de développement du HCR visant à renforcer les systèmes d'asile nationaux. Néanmoins, le HCR n'a pas encore pleinement examiné le potentiel qu'offre une telle collaboration, bien que le partenariat avec la Banque mondiale offre des indicateurs positifs de ce que les partenariats avec des acteurs influents du développement pourraient offrir.

La capacité du HCR à saisir et à utiliser ses apprentissages pour améliorer ses stratégies et pratiques de renforcement des capacités d'asile

Le HCR a une culture d'apprentissage actif au sein de ses fonctions de DSR et d'enregistrement. Les enseignements tirés ont été utilisés pour améliorer la formation interne, les outils et les systèmes du HCR pour le DCA et pour faire progresser les changements dans les systèmes d'asile nationaux, en collaboration avec les autorités nationales et avec les partenaires. Néanmoins, le HCR a sous-investi en analyse et évaluation de l'efficacité du DCA en termes d'impacts positifs pour les demandeurs d'asile. En outre, le HCR n'a pas suffisamment généré de connaissances théoriques et pratiques propres à soutenir ses arguments en faveur du renforcement des capacités institutionnelles durables en matière de DCA, et de la réduction de la dépendance des Etats sur le HCR.

Conclusions

L'évaluation conclut qu'au cours de la période étudiée, le HCR a amélioré, développé et mis en œuvre un éventail de processus, de systèmes et d'installations d'appui technique pertinents et efficaces. Ces efforts ont contribué à renforcer les systèmes nationaux d'asile. Les processus de réforme interne offrent un potentiel important pour soutenir le DCA en s'attaquant à certaines des contraintes structurelles, identifiées dans cette évaluation, qui entravent actuellement le travail du HCR dans le domaine du DCA.

Dans le même temps, certaines contraintes importantes ont limité les progrès futurs en matière de DCA. Celles-ci concernent à la fois les stratégies pour le DCA (notamment en ce qui concerne le développement institutionnel) et les exigences opérationnelles de soutien au développement du système national d'asile.

Progrès du HCR dans l'élaboration d'une approche structurée et systématique du développement des capacités des systèmes d'asile nationaux

Il existe une lacune dans la compréhension et l'engagement du HCR à l'égard des concepts et des processus de renforcement des capacités, et de la manière dont ceux-ci pourraient être appliqués pour soutenir le renforcement des capacités des systèmes nationaux d'asile. Le HCR a besoin d'une plus grande clarté conceptuelle sur le DCA, sur la base d'une Théorie du Changement spécifique au DCA, que le HCR n'a pas encore développée. La boîte à outils du HCR est plus solide dans l'analyse et le renforcement de la capacité technique des systèmes d'asile, mais beaucoup plus faible dans son approche du renforcement de leur capacité institutionnelle / durabilité. En conséquence, l'approche du HCR en matière de DCA est relativement efficace lorsque les capacités institutionnelles nationales sont déjà modérément élevées, mais moins efficace lorsque les institutions sont faibles.

En ce qui concerne la nécessité de mieux comprendre la perspective des demandeurs d'asile dans leur expérience des systèmes d'asile et de leur conception, l'évaluation conclut que la poursuite de la mise en œuvre des principes de redevabilité envers les populations affectées (AAP) pourrait accroître le poids que le HCR accorde à cet objectif.

Bien qu'un examen de la performance du mécanisme intergouvernemental de l'ACSG n'entraîne pas dans le cadre de l'évaluation, une évaluation de l'appui du HCR à l'ACSG était dans le champ d'application. L'évaluation concorde avec les propositions faites lors du récent exercice d'inventaire de l'ACSG selon lesquelles le mécanisme de l'ACSG est susceptible d'être plus efficace lorsqu'il s'aligne sur la coordination et le soutien des diverses parties prenantes dans le pays : cela contribuera à assurer une synergie entre le mécanisme de l'ACSG et d'autres éléments d'une stratégie nationale pour le DCA.

Réponse stratégique du HCR aux exigences nationales de DCA

Le HCR répond aux besoins gouvernementaux de soutien au DCA, l'évaluation concluant également que le HCR est bien équipé pour proposer des réformes pertinentes pour remédier aux faiblesses des systèmes d'asile. En outre, le HCR réagit bien en fournissant des capacités supplémentaires lorsque ceci est nécessaire pour soutenir les systèmes d'asile nationaux.

Néanmoins, même avec une boîte à outils relativement bien développée, la mise en œuvre d'un cadre global à long terme pour le développement et le maintien de la capacité d'asile d'un État, dont il assume l'entière responsabilité, ne s'est avérée possible que dans quelques pays, car les gouvernements n'ont souvent pas la volonté politique de remédier aux faiblesses structurelles de leurs systèmes d'asile. Le HCR pourrait améliorer sa réponse stratégique au DCA en accordant une plus grande attention à ces faiblesses. Au lieu de cela, à dessein ou par défaut, le HCR a adopté une approche tactique et opportuniste plutôt que stratégique à l'égard du DCA, ce qui est souvent approprié pour obtenir des "gains" tangibles à courte échéance en termes d'amélioration de la politique et de législation, d'amélioration des compétences dans les institutions d'asile ou de meilleures conditions pour les demandeurs d'asile. Mais cela ne permet pas d'obtenir une capacité d'asile étatique durable. En accord avec cette approche tactique, le DCA du HCR tend à se concentrer sur le développement des capacités individuelles ; mais cela n'a pas non plus apporté le changement structurel souhaité dans les systèmes d'asile, car les politiques et les structures de gouvernance appropriées ne sont pas en place, et le leadership national ainsi que l'engagement politique nécessaires sont absents ou limités.

Dans l'ensemble, les choix stratégiques du HCR dans l'optique d'un engagement plus ou moins important semblent rarement offrir une justification ou une hiérarchisation claire. Cependant, il est clair que le HCR doit gérer la tension entre la protection et le respect des normes de protection et des droits des demandeurs d'asile tout en soutenant les améliorations apportées par les gouvernements aux procédures d'asile.

L'efficacité des efforts du HCR dans le développement des capacités des systèmes d'asile nationaux

Bien que l'étendue et la portée des activités du HCR en matière de développement soient considérables, le corollaire est que de nombreux pays sont encore très dépendants des ressources financières et humaines et de la formation du HCR, souvent sans stratégie claire ni date de fin prévue pour ces activités de développement des capacités. Dans ce contexte, c'est le niveau d'engagement politique des gouvernements visant à améliorer leurs lois et systèmes d'asile qui est le facteur primordial dans l'efficacité du DCA. En outre, pour qu'un système national d'asile devienne durable, il doit être lié à la planification du développement national et les institutions concernées doivent figurer au budget national.

L'évaluation constate qu'à moins que l'environnement en matière d'asile soit positif, le HCR peut faire face à un contexte où il exerce une influence limitée sur les politiques des États en matière d'asile – à plus forte raison dès lors que les principales responsabilités de gestion du système d'asile ont été transférées à l'État. Dans des contextes d'asile défavorables, le HCR a continué à apporter un soutien technique et financier à des gouvernements qui n'ont eu que peu ou pas d'effet et où, dans certains cas, la qualité de l'asile se détériore sur la durée. L'engagement du HCR à l'égard de ces investissements pour s'assurer que les demandeurs d'asile continuent à être protégés a un certain mérite, mais reflète les limites de sa capacité à contester ou à modifier le statu quo en matière d'asile. Dans d'autres circonstances, le HCR utilise une mode de « diplomatie discrète » pour influencer la politique et la pratique du gouvernement, avec des résultats mitigés.

Au niveau opérationnel, bien que l'évaluation mette l'accent sur la haute qualité professionnelle du personnel de protection, l'efficacité du DCA du HCR est également entravée par le manque de personnel suffisant avec des niveaux de compétences suffisamment élevés pour relever l'éventail des défis institutionnels et techniques liés à une approche globale du DCA.

De même, l'efficacité des activités du HCR en matière de DCA serait mieux évaluée si le HCR recueillait les données nécessaires pour juger de l'efficacité de leurs impacts et pour évaluer l'impact des dépenses en DCA. Les extrants et les résultats des activités du HCR en matière de DCA ne sont pas systématiquement ou constamment mesurés au fil du temps pour permettre au HCR d'évaluer l'efficacité de ses interventions dans le développement des capacités des systèmes d'asile nationaux et, en fin de compte, dans l'amélioration des résultats en matière de protection pour les demandeurs d'asile et les réfugiés.

La mesure dans laquelle le HCR s'est équipé pour soutenir le renforcement des capacités des systèmes nationaux d'asile

La compétence du HCR pour entreprendre les éléments techniques du DCA est bien établie et reconnue, et l'expertise et les connaissances du personnel de siège, consultés par les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour obtenir des orientations stratégiques et opérationnelles/techniques, sont très appréciées et accessibles. Ces ressources sont complétées par des agents d'enregistrement qualifiés et du personnel de DSR au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Toutefois, le renforcement des capacités est la compétence de base manquante pour le personnel de protection chargé de soutenir le développement des systèmes d'asile nationaux. Le personnel du HCR pourrait également bénéficier d'un développement supplémentaire des compétences en analyse de l'économie politique afin d'évaluer les facteurs qui façonnent l'engagement d'un gouvernement à développer et à s'approprier son système national d'asile.

Le nouveau système de GPR du HCR, COMPASS, pourrait s'avérer être un grand pas en avant, permettant au HCR de soutenir plus efficacement la DCA, à condition qu'il y ait une formation approfondie du personnel adaptée aux besoins spécifiques en DCA.

L'ampleur des résultats de la formation apportés par le HCR sur des sujets liés à l'asile au cours de la période d'évaluation est impressionnante. Pour autant, la compréhension du renforcement des capacités par le personnel du HCR reste inégale. Le HCR pourrait être mieux équipé pour entreprendre le renforcement des capacités lorsque la formation en ligne prévue sera mise en œuvre.

Un élément cohérent et largement efficace de la réponse stratégique du HCR a été de développer des partenariats avec des organisations non gouvernementales (ONG) et des organisations de la société civile (OSC) pour soutenir ses efforts en matière de DCA. Toutefois, elle n'a pas encore examiné rigoureusement comment les partenariats avec les organisations internationales et régionales de développement multilatérales et bilatérales pourraient exercer une plus grande influence et un soutien à plus long terme, pour soutenir ses propres efforts visant à renforcer les capacités institutionnelles du secteur public des systèmes d'asile nationaux.

La capacité du HCR à saisir et à utiliser ses apprentissages pour améliorer ses stratégies et pratiques de renforcement des capacités d'asile

La culture d'apprentissage actif au sein de la DSR et des fonctions d'enregistrement a permis au HCR d'améliorer la formation, les outils et les systèmes de DCA qui, à leur tour, ont contribué à promouvoir des changements dans les systèmes d'asile nationaux. Cependant, le sous-investissement dans l'analyse et l'évaluation de l'efficacité des efforts de DCA, visant à évaluer si ces efforts ont produit des résultats positifs pour les demandeurs d'asile, signifie que le HCR n'a pas généré suffisamment de connaissances sur la façon de surmonter les principaux obstacles au DCA.

Recommandations

Sur la base des conclusions de l'évaluation, les recommandations suivantes sont présentées en vue de permettre au HCR de développer davantage sa réflexion stratégique et son approche du développement des capacités des systèmes d'asile nationaux et de mieux se doter de techniques, de processus, de modèles et de compétences pour aider les États plus efficacement dans le développement de leurs systèmes d'asile nationaux. Il est proposé que le DIP dirige la mise en œuvre des recommandations en collaboration avec d'autres divisions, départements ou unités compétents du HCR pour lesquels des suggestions indicatives sont incluses.

	Actions recommandées	Responsabilité indicative
1	Obtenir des appuis de haut niveau pour une déclaration sur une politique et une stratégie énonçant clairement l'étendue et le rôle du HCR dans le domaine du DCA.	<i>DIP, Global Data Service (GDS), Division de la planification stratégique et des résultats (DSPR)</i>
2	Revoir et étendre la stratégie et le soutien apporté par le HCR en DCA, en s'appuyant sur les documents et outils existants.	<i>DIP, GDS, DSPR et Division de la résilience et des solutions (DRS)</i>
3	Le HCR devrait adopter une approche plus stratégique, axée sur la mesure des résultats et de la performance en matière de DCA	<i>DIP, GDS, DSPR, Bureaux régionaux, Bureaux de pays</i>
4	Le HCR devrait étendre ses efforts de collaboration et, le cas échéant, former et coordonner des partenariats avec des organisations de développement (locales et internationales) afin de travailler ensemble sur les approches nationales en matière de DCA, et de renforcer la capacité institutionnelle de ses homologues nationaux en matière d'asile	<i>DIP, Division des relations extérieures (DER), DRS, bureaux de pays et bureaux régionaux.</i>
5	Le HCR devrait élaborer des stratégies et des méthodes pour monitorer ses performances en matière de DCA.	<i>Soutien du DIP, GDS, DSPR et du Bureau régional</i>
6	Le HCR devrait veiller à ce qu'une attention particulière soit accordée à l'évaluation des risques associés au DCA au niveau national et mondial.	<i>DIP, GDS, avec les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le soutien technique de l'ERMS</i>
7	Demander aux auditeurs internes du HCR d'inclure le fonctionnement et l'optimisation des ressources des commissions nationales d'éligibilité et des structures d'appel connexes dans les audits des opérations du HCR, dans les pays qui soutiennent ces commissions	<i>DIP, GDS, bureaux de pays, avec le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies (BSCI)</i>
8	Sur une base de projet pilote, tester le recours à des acteurs tiers pour consulter plus étroitement les demandeurs d'asile sur leur expérience du système d'asile, en vue d'assurer que le DCA reste pertinente à leurs besoins. En outre, consulter plus étroitement les demandeurs d'asile sur la conception de futurs projets de DCA pour éclairer la planification des programmes par pays	<i>DIP, GDS</i>
9	Le HCR devrait former le personnel de protection concerné à la gestion du changement et au développement des capacités institutionnelles liées aux systèmes d'asile nationaux	<i>DIP, Division des ressources humaines (DRH), bureaux de pays, bureaux régionaux et Centre mondial d'apprentissage et de développement (GLDC)</i>

10	Achever l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'apprentissage en ligne sur le DCA pour le personnel du HCR, et potentiellement pour les homologues gouvernementaux.	<i>DIP, avec GLDC et DRH</i>
11	Augmenter le nombre d'examens et d'évaluations internes et externes des efforts de l'DCA, en impliquant les parties prenantes au-delà du HCR, pour générer plus de données sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas	<i>DIP</i>
12	Entreprendre une analyse plus approfondie des initiatives d'assurance qualité (QAI) mises en œuvre dans les Amériques et en Europe, et développer les aspects les plus probants pour les appliquer ailleurs	<i>DIP, GDS, Bureaux régionaux</i>

