

Objectifs globaux de l'UNHCR¹ et indicateurs de progrès²

Opérations, Défense de la cause, Partenariats, Prévention

Objectif global au titre du mandat : offrir une protection internationale aux réfugiés et aux autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR et rechercher des solutions durables à leur sort ; en attendant la mise en œuvre d'une solution durable, assurer une assistance humanitaire, dans le respect de l'environnement, aux personnes relevant de la compétence du Haut Commissariat, tout en favorisant l'amélioration de la qualité de vie et l'autosuffisance ; défendre les droits des réfugiés et promouvoir des partenariats efficaces avec les organisations compétentes, ainsi qu'un éventail d'initiatives diplomatiques visant à prévenir et à atténuer les facteurs qui causent des mouvements de réfugiés.

But stratégique 1 : aider les gouvernements à créer et à maintenir un régime de protection international.

1.1 Objectif : promouvoir l'adhésion aux conventions et protocoles relatifs aux réfugiés et à l'apatridie, ainsi que le respect et l'application de ces accords.

Indicateurs de progrès

1.1.1 Augmentation du nombre d'adhésions à la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et/ou au Protocole de 1967, ainsi qu'aux autres instruments juridiques applicables. **AP 1.1**

1.1.2 Étude des difficultés rencontrées par les États lors de l'adhésion à la Convention de 1951 ou de son application. **AP 1.1.1**

1.1.3 Amplification de l'action contre l'apatridie, de façon à l'étendre de l'Europe centrale et orientale à d'autres régions du monde où l'apatridie pose problème, en particulier moyennant un développement des partenariats avec les institutions régionales et nationales.

AP 1.12.6

1.2 Objectif : aider les États à préparer, adopter et mettre en œuvre des législations nationales sur l'asile conformes au droit international des réfugiés et aux droits de l'homme.

Indicateurs de progrès

1.2.1 Nombre d'États ayant adopté ou modifié des législations nationales relatives à l'asile ou à la nationalité, ou des dispositions administratives en rapport avec ces questions, conformément aux critères de la Convention de 1951 relative aux réfugiés, en vue de satisfaire aux normes en matière de protection internationale.

1.3 Objectif : appuyer les États lors de l'élaboration d'accords relatifs à la « Convention Plus ».

Indicateurs de progrès

1.3.1 Nombre d'accords conclus dans le cadre de la « Convention Plus ».

1.3.2 Nombre d'États signant les accords de la « Convention Plus ».

1.4 Objectif : faciliter le dialogue interétatique sur la formulation et l'application des politiques et principes en matière de protection des réfugiés.

Indicateurs de progrès

1.4.1 Nombre de consultations organisées entre les États et l'UNHCR conformément aux dispositions de l'Agenda pour la protection. **AP 1.5.2**

1.4.2 Nombre de discussions techniques, consacrées à des sujets d'intérêt commun, organisées avec des fonctionnaires spécialisés. **AP 1.6.3**

1.5 Objectif : imprimer un nouvel élan aux efforts menés par l'UNHCR avec le concours de certains partenaires, au sein des Nations Unies et sur la base des critères fixés dans la résolution A/RES/52/103, pour protéger les personnes déplacées à l'intérieur (PDI) des territoires nationaux et pour leur venir en aide.

Indicateurs de progrès

1.5.1 Nombre de PDI se trouvant dans une situation analogue à celle de réfugiés, ayant bénéficié de la protection et de l'assistance de l'UNHCR, ainsi que d'une aide dans la recherche de solutions durables à leur sort.

1.6 Objectif : favoriser une meilleure compréhension du lien entre les problèmes de migration et les questions de réfugiés, notamment de la distinction entre les migrations forcées et les migrations volontaires, en termes de nature et de régime.

Indicateurs de progrès

1.6.1 Renforcement de l'alliance stratégique avec l'OIM et le mécanisme de consultation sur les migrations réunissant l'OIM, l'OIT, l'OHCHR et l'ONUDC, en vue d'optimiser les complémentarités sur la question du lien entre l'asile et les migrations. **AP 2.5.1 et 2, AP 2.2.3**

1.6.2 Élaboration de Principes directeurs sur les garanties en matière de mesures d'interception, à la lumière de la Conclusion adoptée par le Comité exécutif à ce sujet en 2003. **AP 2.1.3 et 2.1**

1. Définis en fonction des buts stratégiques fixés par le Haut Commissaire pour l'année 2003. Les objectifs sont formulés en termes généraux, puisqu'ils représentent la synthèse des objectifs spécifiques énoncés dans l'Agenda pour la protection (AP), dans les plans d'opérations par pays, dans les programmes globaux et dans les propositions budgétaires de différents groupes du Siège.

2. Les indicateurs de progrès portent à la fois sur les activités et les réalisations. Ils ont été sélectionnés parmi les indicateurs figurant dans les documents cités à la note précédente.

But stratégique 2 : maintenir des dispositifs d'intervention adéquats et les améliorer afin d'aider les États à faire face aux afflux de réfugiés.

2.1 Objectif : *constituer des capacités locales et régionales, de manière à garantir la conformité des dispositions d'accueil et des systèmes d'asile aux normes internationales, tout en renforçant les activités de protection des États lorsque ces capacités sont inadéquates.*

Indicateurs de progrès

2.1.1 Nombre de formations utilisant le Manuel de l'UNHCR pour le renforcement des capacités dans les pays hôtes aux fins de la protection des réfugiés. **AP 3.2.3**

2.1.2 Nombre d'ateliers régionaux/sous-régionaux organisés par l'UNHCR, conformément aux dispositions de l'Agenda pour la protection, pour élaborer/appliquer des stratégies nationales/régionales visant à renforcer la capacité des pays hôtes, en termes d'accueil et de protection des réfugiés. **AP 3.2.4**

2.1.3 Élaboration d'une Conclusion provisoire sur les critères cadres de répartition des responsabilités dans les situations d'afflux massif, à soumettre pour adoption au Comex. **AP 3.1.2**

2.2 Objectif : *mettre en place, au sein de l'UNHCR, des dispositifs adéquats de préparation aux situations d'urgence.*

Indicateurs de progrès

2.2.1 Intégration des résultats des analyses/enquêtes sur les afflux potentiels de réfugiés (étude des « points chauds ») dans les efforts globaux de préparation aux situations d'urgence et actualisation continue des rapports sur 80 pour cent au moins des situations à risque.

2.2.2 Amélioration des dispositifs d'entreposage, en complétant les capacités de stockage centrales et régionales de l'UNHCR moyennant des accords permettant d'accéder aux stocks d'urgence des gouvernements.

2.2.3 Nombre de personnes formées tant au plan régional que central, notamment en ce qui concerne le personnel des équipes d'intervention d'urgence.

But stratégique 3 : évaluer les besoins des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR en matière de protection et d'assistance.

3.1 Objectif : *améliorer les données recueillies lors de l'enregistrement en élaborant des normes, des procédures et des systèmes au titre du projet Profile et de la version révisée (2003) du Manuel d'enregistrement.*

Indicateurs de progrès

3.1.1 Adoption et mise en œuvre des normes, procédures et outils d'enregistrement du projet Profile dans 20 à 30 pays.

3.1.2 Identification des chefs de famille de sexe masculin et féminin pour 70 pour cent au moins des cartes de bénéficiaires utilisées dans les pays exécutant le projet Profile. **AP 1.11.1 et 5**

3.1.3 Utilisation de données démographiques ventilées par âge et par sexe dans tous les plans d'opérations par pays.

3.2 Objectif : *entreprendre les évaluations de besoins à l'aide d'un outil d'analyse situationnelle normalisé, propre à l'UNHCR.*

Indicateurs de progrès

3.2.1 Diffusion sur le terrain de l'outil d'analyse situationnelle élaboré en 2003 et instructions destinées à faciliter son utilisation dans au moins cinq opérations de l'UNHCR.

3.3 Objectif : *évaluer les besoins des réfugiés à l'aide des normes et indicateurs existants.*

Indicateurs de progrès

3.3.1 Diffusion du Guide de terrain à l'intention du personnel de l'UNHCR et de ses partenaires (2003), relatif à l'utilisation des normes dans les opérations sur le terrain, et appui à la formation dans cinq opérations au moins. **AP 1.9.3**

But stratégique 4: aider les gouvernements à prodiguer une protection et une assistance.

4.1 Objectif : *aider les autorités des pays hôtes à se doter des moyens nécessaires pour assurer la sécurité dans les régions accueillant des réfugiés, y compris en ce qui concerne la séparation des éléments armés.*

Indicateurs de progrès

4.1.1 Élaboration, par l'UNHCR, de principes directeurs, de procédures et de normes pour le maintien du caractère civil de l'asile. **AP 4.1.2**

4.1.2 Activités entreprises en coopération avec l'Union parlementaire africaine pour préparer une conférence axée sur les problèmes de sécurité liés aux réfugiés en Afrique. **AP 4.1.2 et 7**

4.1.3 Les préoccupations de l'UNHCR sont exprimées dans la feuille de route actuellement élaborée, au sein du CEAH, par le Groupe d'application chargé de la protection des civils dans les conflits armés.

4.2 Objectif : *œuvrer à l'amélioration des conditions de vie des réfugiés bénéficiant actuellement de programmes de soins et d'entretien dans les camps.*

Indicateurs de progrès

4.2.1 Poursuite de l'étude des situations d'exil prolongées, région par région. **AP 5.1.1**

4.2.2 Suivi des plans d'opérations et des rapports nationaux pour 20 grandes opérations, assorti de commentaires sur l'utilisation des normes et indicateurs de base, transmis en retour aux bureaux extérieurs.

4.2.3 Finalisation et diffusion du nécessaire de protection opérationnelle, destiné à améliorer les activités de protection dans les camps.

4.3 Objectif : *mettre en œuvre les principes directeurs pertinents, notamment les principes ayant trait à la protection des femmes et des enfants réfugiés, ainsi qu'à la prévention et à l'intervention en matière de violences sexuelles et liées à l'appartenance sexuelle.*

AP 4.4.1

Indicateurs de progrès

4.3.1 Conformément au calendrier établi dans le Plan d'action, activités de suivi des évaluations récentes concernant les femmes réfugiées, les enfants réfugiés et les services communautaires. **AP 6.1.3 et 6.2.6**

4.3.2 Nombre de personnes formées et de formations organisées sur la base des nouveaux Principes directeurs sur la prévention et l'intervention en matière de violence sexuelle et sexiste à l'encontre des réfugiés, des rapatriés et des personnes déplacées à l'intérieur du territoire. **AP 6.1.5**

4.4 Objectif : promouvoir l'autonomie et la répartition des charges, conformément au cadre d'assistance au développement pour les réfugiés (DAR), notamment en ce qui concerne les populations réfugiées de longue date.

Indicateurs de progrès

4.4.1 Augmentation du nombre de pays ayant adopté la stratégie de DAR élaborée par le Haut Commissaire. **AP 5.4.3**

4.5 Objectif : *promouvoir des pratiques saines de gestion de l'environnement au sein des populations réfugiées, conformément aux Principes directeurs en matière d'environnement (1996) et aux principes directeurs pertinents dans les différents secteurs.*

Indicateurs de progrès

4.5.1 Nombre d'actions de formation/sensibilisation menées et nombre de personnes formées.

4.5.2 Nombre d'initiatives prises pour remédier à la dégradation de l'environnement à l'intérieur et à proximité des sites accueillant des réfugiés.

4.6 Objectif : continuer à accorder une attention particulière aux catégories de bénéficiaires prioritaires (femmes, enfants et adolescents, personnes âgées) et aux activités entreprises dans certains secteurs clés, tels que l'éducation, la santé et l'environnement.

Indicateurs de progrès

4.6.1 Prise en compte adéquate des catégories prioritaires et des secteurs clés dans 85 pour cent au moins des plans d'opérations par pays, avec des indicateurs d'impact/réalisations et des comptes rendus clairs sur les progrès accomplis dans les rapports par pays. **AP 6.1.6 et 6.2.7**

4.7 Objectif : *prévenir la propagation du VIH/SIDA dans les sites accueillant des réfugiés et améliorer la prise en charge.*

Indicateurs de progrès

4.7.1 Mise en œuvre de projets pilotes pour 2004, conformément au Plan stratégique de l'UNHCR sur le VIH/SIDA pour la période 2002-2004.

4.7.2 Rédaction d'un rapport sur les projets pilotes de l'année 2003, précisant les enseignements tirés de ces expériences, à l'intention des partenaires.

4.7.3 Coopération avec d'autres parrains de l'ONUSIDA, en vue d'assurer la prise en compte des réfugiés dans les politiques et les programmes adoptés par les pays hôtes pour lutter contre le VIH/SIDA.

4.8 Objectif : amélioration de l'accès à l'enseignement primaire, en particulier pour les jeunes filles ; recherche de partenariats visant à offrir un enseignement secondaire et une formation professionnelle, en tant que stratégie essentielle pour favoriser la protection et les solutions durables. **AP 5.7.3**

Indicateurs de progrès

4.8.1 Diffusion de la version révisée des principes directeurs sur l'éducation et aide à leur mise en œuvre moyennant un appui technique et des formations, en particulier dans les régions CASWANAME et Afrique.

4.8.2 Constitution de partenariats en vue d'améliorer l'accès à l'enseignement secondaire et à la formation professionnelle.

4.8.3 Augmentation du taux de scolarisation dans le cycle primaire, notamment pour les jeunes filles, dans les cinq pays où ce taux est le plus faible.

4.9 Objectif : *mettre en œuvre les cinq engagements du Haut Commissaire vis-à-vis des femmes réfugiées.*

Indicateurs de progrès

4.9.1 Progrès ultérieurs dans la mise en œuvre des cinq engagements, avec 80 pour cent des opérations par pays faisant état de progrès relatifs aux cinq priorités et aux secteurs correspondants.

But stratégique 5 : rechercher des solutions durables (par le biais du rapatriement librement consenti et de la réintégration viable, de l'intégration sur place et de la réinstallation) au sort des réfugiés.

5.1 Objectif : faciliter activement et, lorsque les conditions le permettent, promouvoir le rapatriement librement consenti dans la sécurité et la dignité, à la suite d'une décision prise librement et en pleine connaissance de cause, assurer le suivi des situations dans les pays vers lesquels retournent les réfugiés et promouvoir la réintégration viable des rapatriés, conformément à la stratégie des « 4 R » définie par le Haut Commissaire (rapatriement, réintégration, réhabilitation et reconstruction). **AP 5.2. 5 et 8**

Indicateurs de progrès

5.1.1 Nombre de réfugiés et d'autres individus relevant de la compétence de l'UNHCR retournant de lieux où ils avaient été déplacés contre leur gré.

5.1.2 Élaboration de la Conclusion du Comité exécutif sur les questions de sécurité juridique dans le contexte du rapatriement librement consenti. **AP 5.2.6**

5.1.3 Diffusion de la version révisée du cadre opérationnel pour les activités de rapatriement et de réintégration (actualisé à la lumière de l'expérience acquise lors de l'initiative des « 4 R »), assortie d'une formation dispensée dans cinq opérations.

5.1.4 Augmentation du nombre de pays où l'approche des « 4 R » a été appliquée.

5.2 Objectif : *promouvoir l'intégration sur place pour remédier durablement au sort des réfugiés, conformément à la stratégie de Développement par l'intégration sur place (DLI) élaborée par le Haut Commissaire.* **AP 5.4.3**

Indicateurs de progrès

5.2.1 Augmentation du nombre de pays ayant adopté la stratégie de DLI. **AP 5.4.3**

5.3 Objectif : *promouvoir la réinstallation pour assurer la protection et offrir des solutions durables dans le cadre d'un mécanisme de répartition des charges, tout en perfectionnant les instruments destinés à améliorer la performance, le suivi et le contrôle de la fonction de réinstallation.* **AP 5.6**

Indicateurs de progrès

- 5.3.1** Augmentation du nombre de personnes réinstallées.
5.3.2 Augmentation du nombre de pays de réinstallation.
5.3.3 Accord sur l'utilisation plus stratégique de la réinstallation à des fins de protection, conclu dans le cadre de la Convention Plus.
AP 5.5 et 5.6

But stratégique 6 : défense de la cause – Moyennant des actions de défense de la cause, protéger les droits des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR.

6.1 Objectif : organiser des campagnes d'information afin de susciter, au sein du public, davantage de compréhension et de respect pour le sort des réfugiés, leur apport à la société et leur droit à l'asile, tout en le sensibilisant à l'action de l'UNHCR. **AP 1.8.1**

Indicateurs de progrès

- 6.1.1** Meilleure couverture médiatique des missions du Haut Commissaire.
6.1.2 Augmentation du nombre de sujets d'actualité produits par l'UNHCR à l'intention des chaînes de télévision.
6.1.3 Augmentation du nombre de liens audio et vidéo figurant sur la page web de l'UNHCR.
6.1.4 Augmentation du nombre de pays observant la *Journée mondiale du réfugié*.
6.1.5 Nombre de manifestations, d'articles de journaux et d'émissions télévisées où les *Ambassadeurs de bonne volonté* plaident la cause des réfugiés.

6.2 Objectif : *Rendre compte de la condition et du statut des réfugiés dans le monde.*

Indicateurs de progrès

- 6.2.1** Choix de thèmes pertinents dans les quatre numéros du magazine « Réfugiés » afin de sensibiliser le grand public aux problèmes d'actualité concernant les réfugiés.
6.2.2 Publication de la deuxième édition du rapport statistique de l'UNHCR, en insistant davantage sur l'analyse des évolutions et des données nationales.

6.3 Objectif : appuyer l'action des organisations non gouvernementales en faveur du bien-être des demandeurs d'asile et des réfugiés, notamment par des activités de défense de la cause et de sensibilisation.

Indicateurs de progrès

- 6.3.1** Inclusion systématique des ONG dans les réunions d'information organisées à l'intention des États membres du Comité exécutif, y compris dans les consultations de suivi sur l'Agenda pour la protection et sur les initiatives en rapport avec la Convention Plus, et mise en œuvre du cadre pour les solutions durables.

But stratégique 7 : partenariats – nouer des partenariats efficaces pour mieux protéger les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR et assurer l'exécution de programmes de qualité.

7.1 Objectif : veiller à ce que les préoccupations des principales parties concernées soient connues au sein de l'Organisation et convenablement prises en compte lors de la définition des priorités et de la planification des opérations.

Indicateurs de progrès

7.1.1 Planification rapide des consultations annuelles avec les membres du Comex, de sorte que leurs contributions soient prises en compte dans le processus d'établissement du budget.

7.2 Objectif : *accroître la participation des réfugiés, des ONG, des institutions des Nations Unies et des autres partenaires à la planification, à la mise en œuvre et à l'évaluation.*

Indicateurs de progrès

7.2.1 Participation accrue des acteurs compétents à cinq des opérations de planification stratégique annuelle de l'UNHCR (plans d'opérations par pays).

7.3 Objectif : *renforcer les partenariats pour la protection, les situations d'urgence et la sécurité avec certains acteurs clés, notamment les organisations pour les réfugiés, les institutions des Nations Unies et la société civile.*

Indicateurs de progrès

7.3.1 Via la participation de l'UNHCR au Groupe des Nations Unies pour le développement (UNDG), souligner l'importance du développement dans la problématique associée aux réfugiés et aux rapatriés, comme le Haut Commissaire l'a précisé dans le Cadre pour les solutions durables.

7.4 Objectif : *susciter un appui financier plus ample en attirant l'attention des donateurs sur les besoins spécifiques des populations réfugiées, la charge supportée par les pays d'accueil et les conséquences humaines d'un financement insuffisant.*

Indicateurs de progrès

7.4.1 Amélioration de l'Appel global et du Rapport global de l'UNHCR afin de rendre compte avec plus de clarté des besoins des réfugiés et des effets des pénuries de ressources.

7.5 Objectif : *rechercher de nouvelles sources de financement, aptes à appuyer les activités de l'UNHCR.*

Indicateurs de progrès

7.5.1 Poursuite de la stratégie visant à élargir la base de financement de l'Organisation, notamment :

- continuation des efforts destinés à accroître le nombre de pays donateurs, notamment en ce qui concerne les dix pays candidats à l'adhésion à l'Union européenne ;
- mesures supplémentaires pour rendre le document stratégique sur les sources complémentaires de financement opérationnel.

7.6 Objectif : *nouer des partenariats et impliquer les acteurs du développement dans des efforts intégrés de planification, d'exécution et de mobilisation des ressources afin de réduire le hiatus entre l'assistance et le développement.* **AP 5.3.3**

Indicateurs de progrès

7.6.1 Augmentation du nombre de bureaux de l'UNHCR participant régulièrement aux activités du Plan-cadre des Nations Unies (UNDAF) pour l'assistance au développement au niveau national.

7.6.2 Nombre d'activités génératrices de revenus menées en partenariat avec l'OIT, la FAO et le FIDA.

7.6.3 Nombre d'activités menées avec la Banque mondiale, le PNUD, l'UNICEF et diverses organisations au titre du Cadre pour les solutions durables.

7.7 Objectif : *obtenir une augmentation durable des fonds émanant de particuliers et du secteur privé.*

Indicateurs de progrès

7.7.1 Augmentation des contributions financières du secteur privé, l'objectif à long terme étant de faire en sorte que le secteur privé finance 10 pour cent des besoins budgétaires de l'UNHCR d'ici 10 ans et que ses contributions atteignent 35 à 40 millions de dollars E.-U. d'ici 2005.

But stratégique 8 : prévention – aider à prévenir et à atténuer les problèmes qui engendrent des mouvements de réfugiés.

8.1 Objectif : *mettre au point des mécanismes fondés sur des informations fiables relatives aux pays d'origine, afin de déceler les situations propices à des exodes massifs ou à l'apparition de cas d'apatridie, tout en encourageant les mesures destinées à lutter contre les causes profondes de ces phénomènes. AP 1.12*

Indicateurs de progrès

8.1.1 Poursuite des efforts visant à doter l'UNHCR d'une capacité d'alerte précoce et à contribuer à celle de l'ONU, notamment en commandant à des instituts de recherche extérieurs des études sur différents « points chauds ».

8.2 Objectif : *participer activement aux processus de paix et à la résolution des conflits.*

Indicateurs de progrès

8.2.1 Diffusion du Cadre de réintégration révisé, intégrant les conclusions de l'UNDG/CEAH sur les questions de transition et le projet « Imaginer la coexistence », et formation correspondante dans cinq pays. **Voir également AP 5.24, 5.32**

8.3 Objectif : *améliorer le rôle et le statut de la femme dans les pays de retour, en insistant sur le rôle des femmes dans les instances dirigeantes, dans la réconciliation et dans le rétablissement de la paix, ainsi que dans la sécurité économique et le perfectionnement des compétences.*

Indicateurs de progrès

8.3.1 Promotion de mesures prises par les États pour faciliter la participation des réfugiés, en particulier des femmes, aux processus de paix et de réconciliation ; appui concret de l'UNHCR à cette participation. **Voir également AP 5.2.4 et 5.3.2**

Appui

Objectif global en matière d'appui : procurer, grâce à éventail de stratégies destinées notamment à améliorer la gestion des opérations et des ressources, un appui aux efforts de l'UNHCR pour garantir une protection internationale et une assistance aux réfugiés et autres personnes relevant de sa compétence, ainsi que pour rechercher des solutions à leurs problèmes.

But stratégique 9 : eu égard à la gestion, accroître la performance et améliorer la qualité du travail fourni par l'UNHCR, tout en rationalisant l'emploi des ressources.

9.1 Objectif : *renforcer la gestion fondée sur les résultats moyennant une amélioration du système de gestion des opérations et une plus grande intégration des priorités organisationnelles.*

Indicateurs de progrès

9.1.1 Insertion de la version actualisée des politiques, procédures et directives en matière de gestion des opérations, mises à jours en fonction des enseignements tirés et des meilleures pratiques, dans le chapitre 4 du Manuel de l'UNHCR.

9.1.2 Appui et conseils techniques au terrain moyennant :

- l'examen, assorti de commentaires, des plans d'opérations par pays et des rapports par pays de 20 opérations, en vue d'évaluer leur conformité avec les principes directeurs relatifs à la gestion fondée sur les résultats et à la gestion des opérations, ainsi que l'intégrité technique des projets ;
- aide à l'élaboration d'une approche d'équipe, destinée à faciliter la réalisation des priorités organisationnelles (environnement, femmes réfugiées, parité des sexes, enfants/adolescents) en utilisant une approche fondée sur les droits et sur la communauté, dans cinq opérations au moins.

9.1.3 Élaboration d'un système de collecte et de classement des informations sur les normes et autres données d'évaluation.

9.2 Objectif : *améliorer l'octroi de la protection internationale à l'aide d'un cadre de gestion de la protection définissant clairement les domaines de responsabilité, spécifiant des normes de performance et offrant des orientations relatives aux procédures.*

Indicateurs de progrès

9.2.1 Évaluation et diffusion des politiques, procédures, normes et directives sur la base des priorités organisationnelles, des enseignements tirés de l'expérience et des meilleures pratiques.

9.2.2 Amélioration des prestations de protection internationale grâce à l'organisation de trois à quatre ateliers régionaux consacrés à la gestion de la protection, de six sessions de formation à la protection, de deux programmes thématiques, spécialisés, de formation destinés aux cadres supérieurs de l'UNHCR et de quatre stages de formation à la détermination du statut de réfugié à l'intention du personnel de l'UNHCR et de ses partenaires.

9.2.3 Évaluation du programme de formation à la protection.

9.2.4 Renforcement des normes de performance pour les activités de réinstallation moyennant l'élaboration d'outils de suivi et par des missions de contrôle et de conseil.

9.2.5 Achèvement de l'étude sur les critères applicables aux effectifs de protection et constitution, à l'intention du personnel, d'une base de données décrivant les compétences requises pour les postes de protection.

9.2.6 Amélioration des normes de performance à travers le perfectionnement d'un document destiné aux officiers de protection, intitulé « conception d'une stratégie de protection ».

9.3 Objectif : *développer un système de gestion des ressources humaines qui aide le Haut Commissariat et son personnel à s'acquitter de la mission de manière rapide et responsable, en optimisant les compétences et l'expérience des différents collaborateurs, en s'inspirant des valeurs fondamentales de l'Organisation et en procurant au personnel l'appui nécessaire dans un environnement opérationnel tout à la fois difficile et évolutif.*

Indicateurs de progrès

9.3.1 Amélioration de la gestion du personnel et du comportement professionnel à travers :

- l'élaboration et de l'application de politiques relatives aux ressources humaines ;
- la mise en œuvre des politiques relatives à la gestion des postes à pourvoir, au recrutement, aux affectations et aux promotions, élaborées en 2003.

9.3.2 Définition des données de base relatives au perfectionnement du personnel de l'UNHCR, à la lumière des six principes énoncés dans le Cadre d'apprentissage organisationnel de l'ONU.

9.3.3 Réalisation d'une étude approfondie des besoins en matière de formation dans l'ensemble de l'Organisation, évaluant les besoins et les priorités du personnel et de l'Organisation.

9.3.4 Amélioration de l'administration du personnel à travers la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation de la gestion décentralisée des ressources humaines (2003) et d'une enquête de satisfaction auprès des utilisateurs.

9.3.5 Élaboration et mise en service d'un système informatisé de surveillance du personnel de santé ; création d'un module de formation sur la santé dans les opérations d'urgence et poursuite de la formation aux premiers secours et au VIH/SIDA.

9.3.6 Amélioration du soutien psychologique offert aux collaborateurs et à leurs familles au Siège et sur le terrain ; renforcement du réseau d'entraide, élargi à 90 collaborateurs.

9.3.7 Actualisation et diffusion de politiques, de normes et de procédures relatives à la sécurité du personnel et appui au personnel pour les questions de sécurité.

9.3.8 À la lumière des principes directeurs élaborés en 2003, amélioration de la gestion de la performance du personnel, moyennant le contrôle de qualité des rapports d'appréciation du comportement professionnel (PAR).

9.4 Objectif : *veiller au respect des politiques, des normes et des directives, ainsi qu'à l'efficacité et à l'adéquation des opérations en élaborant et en appliquant un cadre de contrôle objectif et impartial ; renforcer l'intégrité institutionnelle en prenant des mesures énergiques en cas de mauvaise conduite et de mauvaise gestion.*

Indicateurs de progrès

9.4.1 Exécution rapide et efficace du programme annuel approuvé d'inspection et d'investigation sur les cas présumés de mauvaise conduite.

9.4.2 Application en temps utile de mesures disciplinaires à l'encontre des cas avérés de mauvaise conduite.

9.4.3 Amélioration du Manuel d'inspection à l'intention des équipes d'inspection, élaboration et diffusion du Manuel d'investigation destiné aux cadres.

9.4.4 Application effective du mandat du Comité de contrôle, tel qu'il a été révisé en 2003.

9.4.5 Mise en œuvre du plan de travail approuvé pour l'évaluation et l'analyse de la politique générale, puis diffusion des conclusions et recommandations résultant de l'évaluation.

9.4.6 Mise en œuvre du plan de travail approuvé pour l'audit interne, puis diffusion des observations et recommandations d'audit.

9.5 Objectif : *faciliter l'accès aux informations et données chiffrées, ainsi que leur circulation, en améliorant la gestion des documents et des communications internes.*

Indicateurs de progrès

9.5.1 Publication de conseils et d'instructions sur l'utilisation et la conservation des dossiers importants de l'UNHCR :

- utilisation optimale du système de gestion électronique des données (LiveLink) au Siège ;
- rétention ou destruction de documents au Siège et sur le terrain.

9.5.2 Élaboration et mise en œuvre d'une politique plus cohérente en matière de publication assistée par ordinateur.

9.6 Objectif : *consolider la gestion des ressources, notamment en ce qui concerne les systèmes de gestion des finances et de l'approvisionnement et améliorer la vérification des comptes pour les ressources financières reçues et les ressources matérielles acquises au profit des programmes de l'UNHCR.*

Indicateurs de progrès

9.6.1 Renforcement de la discipline fiscale en vue d'améliorer la stabilité fiscale, moyennant des rapports de gestion financière plus fiables et une collaboration avec d'autres groupes du Siège.

9.6.2 Amélioration des systèmes de gestion des finances et de l'approvisionnement moyennant la publication de politiques nouvelles et/ou actualisées, de principes directeurs et de normes en matière de procédures, ainsi que par la promotion du contrôle interne et des systèmes de gestion.

9.6.3 Amélioration de la gestion des fonds moyennant une prévision plus efficace des dépenses et des recettes et l'adoption de techniques de planification de la trésorerie.

9.6.4 Achèvement de la mise en service du logiciel du Projet de renouvellement des systèmes de gestion (PRSG) pour les finances et la chaîne d'approvisionnement au Siège et début de sa mise en œuvre dans 35 opérations sur le terrain.

9.6.5 Promotion de procédures normalisées de gestion de l'approvisionnement dans les bureaux extérieurs et au Siège grâce au programme de formation à la chaîne d'approvisionnement et à l'assistance fournie aux bureaux et au personnel.

9.6.6 Mise en œuvre des recommandations résultant de l'enquête menée en 2003 auprès des utilisateurs en vue d'améliorer les prestations offertes par le personnel de gestion de l'approvisionnement aux bureaux extérieurs et aux groupes du Siège.

9.7 Objectif : *mettre au point des systèmes d'information ou les améliorer afin de faciliter l'exécution des opérations et la gestion des ressources, ainsi que l'évaluation et l'analyse de résultats.*

Indicateurs de progrès

9.7.1 Révision, actualisation et publication de la stratégie relative à l'informatique pour répondre aux besoins de l'Organisation.

9.7.2 Lancement du Projet de renouvellement des systèmes de gestion (PRSG) pour les ressources humaines, en partenariat avec le PNUD ; faciliter l'opération de migration pour tous les aspects de la gestion des ressources humaines.

9.7.3 Lancement des systèmes de paie du PRSG en partenariat avec le PNUD ; début de la mise en œuvre en 2004 pour le personnel autochtone.

9.7.4 Acquisition d'une nouvelle infrastructure informatique, destinée à appuyer le développement de l'ensemble des systèmes.

9.7.5 Mise en œuvre des recommandations issues de l'étude sur la gestion des technologies informatiques menée en 2003.

9.7.6 Rationalisation des procédures et des processus en matière de finances, de budget et de gestion de l'approvisionnement.