

# Objectifs stratégiques de l'UNHCR : 2005 – Réalisations escomptées et indicateurs de progrès

**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 une solution durable à leur sort ; tout en préparant les populations à la mise en œuvre d'une solution durable, dispenser une assistance humanitaire tenant compte des spécificités sexuelles, de l'âge et de l'environnement, et promouvoir une amélioration des conditions de vie et de l'autosuffisance par une approche de développement communautaire ; défendre les droits des réfugiés, promouvoir des partenariats efficaces avec les organisations compétentes et mettre au point un éventail d'initiatives diplomatiques visant à prévenir et à atténuer les facteurs qui causent des mouvements de réfugiés.

**Objectif global en matière d'appui:** appuyer les efforts déployés par l'UNHCR pour offrir une protection internationale et une assistance aux réfugiés et aux autres personnes relevant de sa compétence et pour rechercher des solutions à leur sort au moyen d'un éventail de stratégies, destinées notamment à améliorer la gestion des opérations et des ressources.

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

**Objectif stratégique 2 :** actualiser et améliorer les dispositifs d'intervention en cas d'urgence afin d'aider les États à faire face à des afflux de réfugiés, en assurant la protection physique des réfugiés.

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

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

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

**Objectif stratégique 6 :** par des activités de défense de la cause et des initiatives connexes, sauvegarder les droits des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR.

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

**Objectif stratégique 8 :** aider à prévenir et à atténuer les problèmes qui engendrent des mouvements de réfugiés.

**Objectif stratégique 9 :** dans le domaine de la gestion, accroître la performance et améliorer la qualité du travail accompli par l'UNHCR, tout en rationalisant l'emploi des ressources.

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

**1.1 Réalisations escomptées:** grâce à une promotion efficace, adhésion aux conventions et protocoles concernant les réfugiés et l'apatridie, respect et mise en œuvre de ces traités.

## 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 traités applicables. L'Agenda pour la protection (AP). **AP 1.1; AP 1.5; AP 1.12.5**

**1.1.2** Nombre de missions et d'actions consultatives menées auprès des organisations compétentes et des États afin d'influer positivement sur l'élaboration des législations et des jurisprudences nationales, ainsi que des normes régionales/internationales ayant trait à l'apatridie. **AP 1.12.6**

**1.1.3** Intégration des responsabilités de l'Organisation quant à la réduction et à la prévention des cas d'apatridie, moyennant un plus grand engagement opérationnel de l'UNHCR et de ses partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux vis-à-vis des problèmes d'apatridie exigeant une solution. **AP 1.12.6**

**1.2 Réalisations escomptées:** aide apportée aux États lors de la préparation, de l'adoption et de l'application de législations nationales conformes au droit international des réfugiés et aux droits de l'homme.

## Indicateurs de progrès

**1.2.1** Nombre d'États ayant adopté ou amendé des législations nationales sur l'asile et institué des mécanismes et des dispositifs de protection des réfugiés conformes aux normes et aux principes internationaux, en vue de s'acquitter de leurs obligations internationales quant à la protection des réfugiés. **AP 1.2; AP 1.6**

**1.3 Réalisations escomptées:** aide apportée aux États pour faciliter l'élaboration d'accords de type « Convention Plus ».

## Indicateurs de progrès

**1.3.1** Nombre d'accords, généraux ou relatifs à des opérations précises, conclus dans le cadre de la « Convention Plus ».

**1.4 Réalisations escomptées:** suivi des mesures de lutte contre l'immigration clandestine et la traite des êtres humains afin de garantir le respect des normes internationales de protection des réfugiés.

## Indicateurs de progrès

**1.4.1** Participation efficace et coordonnée aux forums internationaux et régionaux traitant de ce sujet, dont le Groupe d'action sur l'asile et les migrations (AGAMI), et inclusion de dispositions relatives à la protection des réfugiés (ou clauses de sauvegarde) dans les documents publiés par ces forums. **AP 2.1; AP 2.2; AP 2.5.1**

**1.5 Réalisations escomptées:** contribution de l'UNHCR à l'amélioration de la planification et de la stratégie opérationnelle interorganisations aux fins de l'assistance et de la protection des PDI.

## Indicateurs de progrès

**1.5.1** Nombre de PDI protégées et assistées par l'UNHCR, conformément aux critères fixés dans la résolution **A/RES/53/125**.

**Objectif stratégique 2 : actualiser et améliorer les dispositifs d'intervention en cas d'urgence afin d'aider les États à faire face à des afflux de réfugiés, en assurant la protection physique des réfugiés.**

**2.1 Réalisations escomptées:** renforcement des capacités locales et régionales pour assurer la conformité des dispositifs d'accueil et des systèmes d'asile aux normes internationales.

## Indicateurs de progrès

**2.1.1** Nombre de plans d'action nationaux élaborés et mis en œuvre pour construire des structures de protection efficaces. **AP 3.1; AP 3.2**

**2.2 Réalisations escomptées:** maintien des dispositifs adéquats d'intervention en cas d'urgence.

## Indicateurs de progrès

**2.2.1** Nombre de dispositifs d'intervention élaborés ou perfectionnés pour parer à des crises de réfugiés potentielles.

**2.3 Réalisations escomptées:** aide apportée aux pays hôtes lors de la mise en place de capacités de maintien de la sécurité dans les régions peuplées de réfugiés.

## Indicateurs de progrès

**2.3.1** Poursuite des activités visant à mettre en œuvre la Conclusion n° 94 du Comex sur le caractère civil et humanitaire de l'asile. **AP 4.1.1; AP 4.1.2**

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

**3.1 Réalisations escomptées:** amélioration des données recueillies lors de l'enregistrement, grâce à l'utilisation des normes, procédures, systèmes et outils récemment élaborés au titre du projet Profile et à la version révisée du *Manuel d'enregistrement*.

## Indicateurs de progrès

**3.1.1** Poursuite de la diffusion des normes, procédures et outils d'enregistrement du nouveau projet Profile sur le terrain. **AP 1.1.1**

**3.2 Réalisations attendues :** évaluations des besoins entreprises de manière participative, à l'aide d'un outil d'analyse situationnelle normalisé propre à l'UNHCR.

## Indicateurs de progrès

**3.2.1** Emploi de l'outil d'analyse situationnelle récemment mis au point dans les opérations, avec des discussions structurées avec les réfugiés. **AP 3.4; AP 5.7; AP 6.1; AP 6.2**

**3.3 Réalisations escomptées:** besoins des réfugiés régulièrement évalués à la lumière des normes et des indicateurs existants.

### Indicateurs de progrès

**3.3.1** Augmentation du nombre d'opérations de l'UNHCR utilisant le « Guide pratique sur l'utilisation systématique des normes et indicateurs » à des fins de planification et de compte rendu.

**3.3.2** Actualisation du « Guide pratique » pour tenir compte de l'expérience acquise lors de l'utilisation du Guide et d'outils similaires au sein des Nations Unies et de la communauté humanitaire dans son ensemble.

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

**4.1 Réalisations escomptées:** mise en œuvre des principes directeurs pertinents en matière de protection et d'assistance, et en particulier des principes relatifs à la protection des enfants et des femmes réfugiées, à l'intégration des spécificités liées au sexe et à l'âge, ainsi qu'à la prévention et à la prise en charge des violences sexuelles et liées à l'appartenance sexuelle (sexiste). **AP 4.4.1; AP 6.1; AP 6.2**

### Indicateurs de progrès

**4.1.1** Nombre de formations supplémentaires organisées et de personnes formées, sur la base du nouveau document intitulé « Violences sexuelles et sexistes contre les personnes réfugiées, rapatriées et déplacées à l'intérieur des territoires nationaux : Principes directeurs de prévention et d'intervention » **AP 6.1.5; AP 6.2.5**

**4.1.2** Nombre d'équipes multisectorielles, orientées sur l'intégration des spécificités liées à l'âge et au sexe, formées par les délégués de l'UNHCR.

**4.2 Réalisations escomptées:** promotion de pratiques raisonnées 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

**4.2.1** Révision des Principes directeurs en matière d'environnement publiés en 1996.

**4.3 Réalisations escomptées:** attention particulière accordée aux catégories de bénéficiaires

prioritaires (femmes, enfants et adolescents, personnes âgées), notamment lors des activités menées dans certains secteurs clés, tels que l'éducation, la santé et l'environnement.

### Indicateurs de progrès

**4.3.1** Proportion de plans d'opérations nationaux citant des catégories prioritaires dans des secteurs clés. **AP 6.1.6; AP 6.2.7**

**4.3.2** Développement et maintien de partenariats stratégiques.

**4.4 Réalisations escomptées:** amélioration de la lutte contre la propagation du VIH/SIDA dans les sites accueillant des réfugiés.

### Indicateurs de progrès

**4.4.1** Mise en œuvre de projets pilotes pour l'année 2005, conformément au Plan stratégique de l'UNHCR sur le VIH/SIDA pour la période 2005-2007.

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

**4.5 Réalisations escomptées:** amélioration de l'accès à l'enseignement primaire, notamment au profit des fillettes. **AP 5.7.3; AP 6.2.9**

### Indicateurs de progrès

**4.5.1** Augmentation de 5 pour cent du taux de scolarisation dans le cycle primaire, notamment en ce qui concerne les jeunes filles, par rapport au taux de référence de l'année 2004.

**4.5.2** Augmentation du pourcentage d'établissements scolaires essayant de retenir les fillettes au moyen d'initiatives structurées.

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

**5.1 Réalisations escomptées:** rapatriement librement consenti assisté activement, et encouragé lorsque la situation se prête à un retour dans la sécurité et dans la dignité ; réintégration des rapatriés entreprise conformément à la stratégie des « 4 R » (Rapatriement, Réintégration, Réhabilitation



et Reconstruction) et en partenariat avec d'autres organisations. **AP 5.2.5; AP 5.2.8**

## Indicateurs de progrès

**5.1.1** Nombre de réfugiés et autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR revenant de lieux où ils avaient été déplacés contre leur gré.

**5.1.2** Promotion accrue de l'approche et des procédures relatives aux « 4 R », au moyen de formations fondées sur le « Manuel des activités de rapatriement et de réintégration », récemment élaboré. **AP 5.3.1**

**5.1.3** Participation active de l'UNHCR à des processus interorganisations de planification et d'évaluation des besoins. **AP 5.3.4**

**5.2 Réalisations escomptées:** promotion de l'intégration sur place, au titre des solutions durables et conformément à la stratégie du Développement par le biais de l'intégration sur place (DLI), élaborée par le Haut Commissaire. **AP 5.4.3**

## Indicateurs de progrès

**5.2.1** Conclusion relative à l'intégration sur place débattue et approuvée par le Comex. **AP 5.4.1**

**5.2.2** Diffusion des principes directeurs sur le DLI, récemment élaborés.

**5.3 Réalisations escomptées:** promotion de la réinstallation à des fins de protection, de résolution durable des problèmes des réfugiés et de répartition des charges. **AP 5.6**

## Indicateurs de progrès

**5.3.1** Augmentation du nombre de personnes réinstallées. **AP 6.5**

**5.3.2** Augmentation du nombre de pays de réinstallation. **AP 6.5**

**5.3.3** Activités de suivi axées sur la mise en œuvre du plan d'action contre la fraude dans les procédures de réinstallation. **AP 5.6**

**5.4 Réalisations escomptées:** progrès dans la résolution des situations d'exil prolongées. **AP 5.1**

## Indicateurs de progrès

**5.4.1** Progrès dans la mise en œuvre du Plan d'action global en faveur des réfugiés somaliens.

**5.4.2** Nombre de réfugiés (6,2 millions) subissant un exil prolongé réduit de 5 pour cent. **AP 5.1.1**

**Objectif stratégique 6 : par des activités de défense de la cause et des initiatives connexes, sauvegarder les droits des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR.**

**6.1 Réalisations escomptées:** organisations de campagnes d'information afin de sensibiliser l'opinion au sort des réfugiés et à l'action de l'UNHCR. **AP 1.8.1**

## Indicateurs de progrès

**6.1.1.** Augmentation du nombre de vidéos, photos, interviews, reportages sur le web, dossiers d'information et autres supports d'information relatifs à l'UNHCR produits, diffusés et/ou publiés par les médias et d'autres organisations – dont le Département de l'information des Nations Unies à New York –, mesurée par des services d'observation médiatique comme Factiva et Newsedge.

**6.2 Réalisations escomptées:** appui à l'action des organisations non gouvernementales en faveur du bien-être des demandeurs d'asile et des réfugiés.

## Indicateurs de progrès

**6.2.1** Actualisation des informations figurant dans la section « Nos Partenaires », sur le site web de l'UNHCR.

**Objectif stratégique 7 : instaurer 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 Réalisations escomptées:** identification de nouvelles sources gouvernementales de financement des activités de l'UNHCR et préservation de ces sources dans la durée.

## Indicateurs de progrès

**7.1.1** Élargissement de la base de financement gouvernementale de l'Organisation, notamment à certains pays ayant récemment adhéré à l'Union européenne.

**7.2 Réalisations escomptées:** augmentation durable des fonds émanant du secteur privé.

## Indicateurs de progrès

**7.2.1** Réception de quelque 23 millions de dollars E.-U. émanant du secteur privé en 2005.

**7.3 Réalisations escomptées :** promotion de partenariats pour impliquer les acteurs du développement dans des efforts intégrés de planification, de mise en œuvre et de mobilisation des ressources visant à réduire le hiatus entre les secours et le développement. **AP 5.3.3**

### Indicateurs de progrès

**7.3.1** Augmentation du nombre de bureaux de l'UNHCR participant régulièrement aux activités du Plan-cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF) ou aux stratégies de transition menées par les Nations Unies à l'échelle nationale, notamment pour promouvoir les Principes directeurs du GNUD sur les solutions durables en faveur des personnes déplacées.

**7.4 Réalisations escomptées:** amélioration, par les acteurs concernés, de la planification participative dans les pays d'accueil des réfugiés afin d'assurer une prise en charge plus intégrée des besoins des réfugiés.

### Indicateurs de progrès

**7.4.1** Augmentation du nombre de bureaux de l'UNHCR facilitant des activités de planification participative pour préparer les plans d'opérations nationaux de l'année 2006, et obtenant ainsi une idée plus précise des méthodes à appliquer pour prendre en charge les besoins des réfugiés.

**7.4.2** Approche de programmation orientée sur l'Assistance au développement pour les réfugiés (DAR), appliquée à des situations appropriées et guidée par des principes directeurs récemment élaborés.

**Objectif stratégique 8 : aider à prévenir et à atténuer les problèmes qui engendrent des mouvements de réfugiés.**

**8.1 Réalisations escomptées:** mise au point et utilisation de dispositifs exploitant des informations actualisées sur les pays d'origine pour détecter les situations propices à des exodes massifs ou à l'apparition de cas d'apatridie. **AP 1.12**

### Indicateurs de progrès

**8.1.1** Poursuite des efforts visant à doter l'UNHCR de capacités d'alerte rapide et à contribuer à celles de l'ONU, notamment en commandant à des instituts de recherche externes des études sur différents « points chauds ».

**Objectif stratégique 9 : dans le domaine de la gestion, accroître la performance et améliorer la qualité du travail accompli par l'UNHCR, tout en rationalisant l'emploi des ressources.**

**9.1 Réalisations escomptées:** renforcement de la gestion fondée sur les résultats, moyennant une amélioration du système de gestion des opérations et une plus grande intégration des priorités organisationnelles, concernant notamment la parité des sexes et les femmes réfugiées, ainsi que les enfants et les adolescents réfugiés.

### Indicateurs de progrès

**9.1.1** Augmentation du nombre d'opérations ayant bénéficié d'un appui technique pour former des équipes intégrées et favoriser ainsi la réalisation des priorités organisationnelles (femmes réfugiées, parité des sexes, enfants et adolescents réfugiés), en utilisant une approche fondée sur les droits et sur la communauté.

**9.1.2** Appui fourni à 25 opérations supplémentaires en vue de l'élaboration d'un système de collecte/classement des informations sur les normes et indicateurs.

**9.2 Réalisations escomptées:** amélioration des prestations de protection internationale moyennant le renforcement de la gestion de la protection et de la dotation en effectifs dans les opérations sur le terrain.

### Indicateurs de progrès

**9.2.1** Renforcement des capacités de protection opérationnelles, à travers l'analyse, l'intégration et l'amélioration des évaluations des effectifs de protection, et moyennant des activités d'apprentissage et de formation à la protection dirigées par le groupe chargé de la formation au sein du DPI, récemment réorganisé.

**9.2.2** Renforcement des capacités et amélioration de la qualité du suivi et des interventions sur le terrain, à des fins de protection.

**9.3 Réalisations escomptées:** améliorer le système de gestion des ressources humaines, qui permet au personnel de mener à bien la mission de l'UNHCR de la manière la plus rapide et la plus responsable qui soit, 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 en veillant au déploiement rapide de collaborateurs qualifiés pour répondre à des besoins opérationnels approuvés et en minimisant le nombre d'administrateurs en attente d'affectation par des méthodes proactives d'affectation, d'orientation et de planification des carrières.

**9.3.2** Amélioration (en ce qui concerne la qualité et le taux d'observation des procédures par les superviseurs) de la préparation des rapports d'appréciation du comportement professionnel (PAR).

**9.3.3** Amélioration du soutien psychosocial offert aux membres du personnel et à leurs familles, au Siège et sur le terrain, par le développement du réseau d'entraide du personnel.

**9.3.4** Développement des possibilités de perfectionnement individuel et organisationnel via la participation au Cadre d'orientation du perfectionnement professionnel des Nations Unies (OLF) et l'application des enseignements tirés de l'évaluation des programmes de l'UNHCR par l'OLF.

**9.3.5** Progrès dans la modification des méthodes de travail et dans la simplification des procédures par le développement ultérieur du progiciel PeopleSoft et son application aux fonctions Finances et États de paie.

**9.4 Réalisations escomptées:** observation plus scrupuleuse des politiques, des normes et des directives de l'UNHCR et renforcement de l'intégrité institutionnelle moyennant l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de contrôle impartial et objectif.

## Indicateurs de progrès

**9.4.1** Suivi rapide des recommandations de contrôle formulées par le Comité de contrôle.

**9.4.2** Exécution du programme d'inspections approuvé pour l'année et investigations sur les cas présumés de mauvaise conduite, menées avec rapidité et efficacité.

**9.5 Réalisations escomptées:** renforcement de la sécurité du personnel, au Siège et dans les opérations sur le terrain, conformément aux normes minimales de sécurité dans les opérations (MOSS).

## Indicateurs de progrès

**9.5.1** Amélioration de la sécurité au Siège, conformément aux conclusions de la mission d'audit des Nations Unies sur la sécurité.

**9.5.2** Progrès accomplis dans la mise aux normes (MOSS) des opérations de l'UNHCR sur le terrain.

**9.6 Réalisations escomptées:** consolidation de la gestion des ressources, notamment en ce qui concerne les systèmes de gestion des finances et de l'approvisionnement et renforcement du contrôle interne sur les ressources financières reçues et les ressources matérielles acquises au profit des programmes de l'UNHCR.

## Indicateurs de progrès

**9.6.1** Renforcement des systèmes de gestion et de contrôle interne, avec notamment une augmentation de la responsabilité et de la transparence financières, moyennant l'amélioration des rapports internes d'analyse financière.

**9.6.2** Réalisation d'économies conséquentes, à l'échelle mondiale, dans le domaine des achats, du transport et de la logistique, moyennant la rationalisation, la formation et le suivi.

**9.6.3** Amélioration de la gestion des fonds par le renforcement du contrôle budgétaire, des prévisions de revenus et de dépenses et des techniques de planification de la trésorerie.

**9.7 Réalisations escomptées:** renforcement de la mise au point et du perfectionnement des systèmes d'information en vue d'appuyer efficacement l'exécution des opérations, la gestion des ressources, ainsi que l'évaluation et l'analyse des résultats.

## Indicateurs de progrès

**9.7.1** Perfectionnement de la stratégie informatique globale en vue d'une présentation à la 56<sup>e</sup> session (2005) du Comité exécutif.

**9.7.2** Finalisation des éléments clés des systèmes de gestion des ressources humaines et d'états de paie au titre du PRSG, en vue d'une mise en œuvre au premier trimestre 2006.

**9.7.3** Poursuite de la mise œuvre des modules finances, budget et gestion de l'approvisionnement du PRSG sur le terrain, conformément au plan.