

# Objectifs stratégiques globaux du HCR

**Objectif stratégique global 1 - Garantir que les normes internationales de protection sont respectées pour l'ensemble des personnes relevant de la compétence du HCR compte tenu de leur âge, de leur appartenance sexuelle ou de leur histoire personnelle en donnant la priorité à :**

Réalisations escomptées	Objectifs de performance
1.1 Améliorer la protection contre le refoulement et la sécurité physique et réduire les incidents de violence, en particulier moyennant la prévention et la réponse à la violence sexuelle et sexiste ;	1.1.1 Les États respectent le principe de non refoulement et accordent à tous les demandeurs d'asile un accès aux procédures d'asile veillant à un processus décisionnel juste, efficace et prompt sous la supervision du HCR afin qu'aucun réfugié ne soit renvoyé contre son gré ( <i>AfP But 1, Objectif 2</i> ). 1.1.2 La totalité des opérations du HCR fonctionne sur la base de procédures visant à prévenir et répondre à la violence sexuelle et sexiste, y compris des rapports systématiques et opportuns ( <i>AfP But 4, Objectif 4 et But 6, Objectif 1</i> ).
1.2 Prévenir la malnutrition et réduire la prévalence et l'impact du VIH/sida ;	1.2.1 Dans le cadre des opérations comprenant une aide alimentaire et enregistrant un niveau élevé de malnutrition, des mesures ont été prises en collaboration avec le PAM pour stabiliser les taux de malnutrition aiguë à un niveau inférieur à 10 pour cent (mesuré par Z) et pour éliminer les carences en micro-nutriments. 1.2.2 Au moins 85 pour cent des réfugiés dans les camps ont accès à une information, une éducation et une communication adéquates au plan culturel en matière de VIH/sida et au moins 80 pour cent peuvent bénéficier de la thérapie anti-rétrovirale lorsqu'elle est mise à la disposition des populations hôtes locales.
1.3 Garantir que les droits civils, sociaux et économiques sont assurés et que les opportunités d'autonomie sont optimisées en accordant une attention particulière aux droits des femmes et des enfants ;	1.3.1 La totalité des opérations du HCR utilisent l'approche visant à intégrer les critères d'âge, de genre et de diversité dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des programmes. 1.3.2 L'autonomie et l'habilitation des réfugiés, y compris l'autogestion communautaire sont améliorées dans la totalité des opérations du HCR, permettant aux réfugiés de jouir davantage de leurs droits civils, sociaux et économiques, de moins dépendre de l'assistance et de renforcer la viabilité de l'une ou l'autre des trois solutions durables ( <i>AfP But 5, Objectif 7</i> ).
1.4 Garantir le droit à l'éducation ;	1.4.1 Amélioration du taux d'inscription à l'école des garçons et filles d'âge scolaire dans les camps et les milieux urbains.
1.5 Accroître et améliorer le niveau et la qualité de l'enregistrement des personnes relevant de la compétence du HCR ;	1.5.1 Toutes les opérations par pays enregistrant des réfugiés et d'autres personnes relevant de la compétence du HCR mettent en œuvre les procédures d'opération standard pour un enregistrement continu ( <i>AfP But 1, Objectif 11</i> ).

**Objectif stratégique global 2 - Promouvoir et appuyer l'élaboration et le maintien par les gouvernements d'un régime de protection internationale, y compris sa mise en œuvre au niveau national en accordant la priorité à :**

Réalisations escomptées	Objectifs de performance
2.1 Préserver l'asile moyennant la mise en œuvre effective de la Convention de 1951 et de son Protocole de 1967 ainsi que des normes internationales et régionales y afférentes ;	2.1.1 Les cadres juridiques et les capacités administratives des États sont renforcés de façon à assurer le respect des obligations en matière de protection internationale.

Réalisations escomptées		Objectifs de performance
		<p>2.1.2 Les processus de détermination du statut de réfugié dans le cadre du mandat du HCR dans les quinze pays comptant 90 pour cent des opérations globales du HCR en la matière sont améliorés au plan de la qualité des décisions et de la capacité de traitement (<i>AfP But 1, Objectif 2</i>).</p>
2.2	Renforcer la capacité des pays hôtes à conduire ce processus de détermination du statut, à fournir un asile de qualité et à proposer des solutions durables ;	<p>2.2.1 Les pays hôtes assument des responsabilités accrues en matière de protection et de solutions durables, y compris leur capacité à conduire la détermination de statut, à fournir un asile de qualité et à offrir des solutions durables moyennant la fourniture d'une assistance technique et financière et l'utilisation plus fréquente des instruments internationaux des droits de l'homme, des conclusions du Comité exécutif et des principes directeurs du HCR, en particulier dans les États qui ne sont pas parties à la Convention de 1951/Protocole de 1967 (<i>AfP But 3, Objectif 2</i>).</p> <p>2.2.2 Le nombre de situations d'apatriodie prolongées a diminué grâce à l'acquisition de la nationalité.</p>
2.3	Gérer de façon plus effective les situations d'apatriodie ;	<p>2.3.1 Différents pays établissent un régime garantissant des droits minima et un cadre juridique spécifique pour la nationalité afin de gérer la situation de personnes apatrides n'ayant aucune perspectives en matière d'acquisition de la nationalité.</p>

### Objectif stratégique global 3 - Intensifier la recherche de solutions durables en accordant la priorité à :

Réalisations escomptées		Objectifs de performance
3.1	Promouvoir la création de conditions propices au retour et assurer une réintégration viable ;	<p>3.1.1 Un an après leur retour, les rapatriés progressent régulièrement vers l'autosuffisance et sont totalement intégrés dans les programmes nationaux et régionaux de relèvement et de développement (<i>AfP But 5, Objectif 3</i>).</p>
3.2	Élaborer et mettre en œuvre des stratégies globales pour trouver une solution aux situations prolongées ;	<p>3.2.1 Des stratégies de solutions durables globales et pluriannuelles, où l'utilisation stratégique de la réinstallation et de l'intégration locale ont la place qui leur revient, conjointement mises au point par le HCR et les acteurs concernés, sont mises en œuvre dans l'intégralité des opérations relatives à des situations de réfugiés prolongées (<i>AfP But 5, Objectif 1</i>).</p> <p>3.2.2 Des procédures de détermination de l'intérêt supérieur pour identifier des solutions durables aux enfants séparés et non accompagnés sont mises en œuvre dans l'intégralité des opérations du HCR (<i>AfP But 6 Objectif 2</i>).</p>
3.3	Renforcer l'intégration sur place en tant que solution durable ;	<p>3.3.1 Les régions accueillant des réfugiés sont incluses dans les plans de développement nationaux et des stratégies de financement viables sur la base de mécanismes tels que les évaluations communes par pays (CCA) et le cadre d'aide au développement des Nations Unies (UNDAF) ainsi que les documents sur la stratégie de réduction de la pauvreté (PRSP) (<i>AfP But 3 Objectif 5</i>).</p> <p>3.3.2 Le nombre de pays permettant aux réfugiés de s'intégrer sur place dans le cadre d'une solution durable s'est accru (<i>AfP But 5, Objectif 4</i>).</p>
3.4	Renforcer l'utilisation de la réinstallation en tant qu'instrument stratégique de protection, solution durable et mécanisme de partage de la charge et des responsabilités ;	<p>3.4.1 L'utilisation stratégique de la réinstallation a été élargie conformément aux orientations fournies dans le cadre multilatéral d'accords sur la réinstallation (<i>AfP But 5 Objectif 5</i>).</p>
3.5	Mettre en œuvre des stratégies de retrait efficaces par le biais de partenariats et d'accords de transferts de responsabilités avec les partenaires du développement et les autorités compétentes ;	<p>3.5.1 La présence du HCR et le coût des opérations ont été réduits dans les situations où des solutions durables ont pu être mises en œuvre.</p>

**Objectif stratégique global 4 - Établir des partenariats efficaces et des cadres d'action permettant de relever le défi de la protection et de trouver des solutions aux déplacés internes du fait d'un conflit et de violations des droits de l'homme, protéger les réfugiés dans les mouvements migratoires plus larges et jeter un pont entre les secours et le développement en accordant la priorité à :**

Réalisations escomptées	Objectifs de performance
4.1 Appuyer et conduire les efforts pour fournir une protection et des solutions aux déplacés internes en raison d'un conflit et de violations des droits de l'homme dans le cadre de la réponse concertée aux déplacés internes ;	4.1.1 Des dispositions modulaires pour les déplacés internes et les tâches et les responsabilités appropriées du HCR en tant que responsable de modules ont été mises en œuvre au niveau du pays dans les situations ayant fait l'objet de priorités de la part du CPI et se sont traduites par une fourniture de la protection et de l'assistance plus prévisible, mieux coordonnée et plus efficace. 4.1.2 Le HCR est activement engagé dans les évaluations de besoins de l'Équipe des Nations Unies par pays et de la formulation de stratégies pour les déplacés internes et, lorsqu'il convient, fournit une assistance opportune et efficace dans des modules dont il n'est pas directement responsable. 4.1.3 Un appui financier adéquat de la communauté donatrice a été reçu afin de permettre au HCR de conduire son rôle de chef de file dans les pays choisis pour mettre en œuvre cette nouvelle réponse concertée face aux situations de déplacés internes.
4.2 Améliorer la politique et les opérations pour veiller à ce que les réfugiés soient protégés dans le cadre de mouvements migratoires plus larges ;	4.2.1 Les États se tournent de plus en plus vers le HCR pour fournir des solutions pratiques afin de répondre aux besoins de protection des réfugiés dans le cadre de mouvements migratoires plus larges (AfP But 3). 4.2.2 Le HCR, en coopération avec les États et d'autres acteurs pertinents dans les régions accueillant des réfugiés dans le cadre de flux mixtes, établit un système au moyen duquel les personnes cherchant asile seront identifiées et auront accès à la procédure d'asile alors que les personnes ayant d'autres besoins seront dirigées vers des mécanismes et des solutions de rechange (AfP But 1, Objectif 2 et But 2 Objectif 1).
4.3 Mobiliser les acteurs du développement pour appuyer la réintégration et le relèvement dans des régions ayant accueilli les rapatriés afin de rendre viable le retour des personnes déplacées ;	4.3.1 La participation active du HCR dans les processus de programmation conjointe des Nations Unies (CCA et UNDAF), l'évaluation des besoins post-conflit et la préparation des stratégies de réduction de la pauvreté se traduit par l'engagement précoce et soutenu des acteurs du développement dans l'appui à la réintégration viable des rapatriés, le relèvement précoce des communautés touchées et l'appui aux zones accueillant des réfugiés.

**Objectif stratégique global 5 - Renforcer les relations extérieures du HCR moyennant une amélioration des services d'information, la conscientisation du public, les relations avec les médias et la collecte de fonds en accordant la priorité à :**

Réalisations escomptées	Objectifs de performance
5.1 Promouvoir les valeurs de tolérance et de respect des demandeurs d'asile, des réfugiés, des déplacés internes et d'autres personnes relevant de la compétence du HCR ;	5.1.1 Le respect et la tolérance à l'égard des demandeurs d'asile et des réfugiés se sont améliorés moyennant la mise en œuvre de stratégies de prévention et de réaction élaborées dans le cadre de la stratégie de respect et de tolérance du HCR (AfP But 1 Objectif 8).
5.2 Améliorer la visibilité et l'image de marque du HCR ;	5.2.1 Une nouvelle stratégie d'information comprenant une campagne de publicité multimédias est actuellement mise en œuvre et se traduit par une meilleure visibilité et une meilleure connaissance du HCR dans le public.
5.3 Élargir la base des donateurs du HCR et accroître les contributions aux programmes du HCR ;	5.3.1 Une nouvelle stratégie de collecte de fonds comprenant une délégation accrue aux représentants sur le terrain, y compris des stratégies spécifiques à chaque pays tenant compte d'initiatives bilatérales et autres se traduit par une base de donateurs plus large et une augmentation des contributions aux programmes du HCR et une réduction de l'écart entre le budget total du HCR et le montant des fonds reçus.

Réalisations escomptées	Objectifs de performance
	5.3.2 Le niveau actuel de 28 millions de dollars E.-U. donnés par des privés, des sociétés et des fondations augmente régulièrement et de façon importante.
<b>Objectif stratégique global 6 - Renforcer le HCR en tant qu'agence efficace pleinement engagée, responsable et respectée, digne de l'appui public, politique et financier en accordant la priorité à :</b>	
Réalisations escomptées	Objectifs de performance
6.1 Maintenir une stabilité financière en révisant la structure du HCR afin de rationaliser l'Organisation, réduire la bureaucratie, améliorer le processus décisionnel et l'appui aux opérations et réduire les frais fixes ;	6.1.1 Une étude globale de la structure du HCR a été achevée et la mise en œuvre de ces résultats est en cours, ce qui aboutit à une structure rationalisée, à une bureaucratie réduite, à un processus décisionnel et un appui aux opérations plus efficace et un meilleur contrôle de la gestion interne.
6.2 Renforcer les partenariats du HCR et la coopération avec toutes les parties prenantes, en particulier les Gouvernements, les Nations Unies et les ONG ;	6.2.1 L'ensemble des équipes du HCR sur le terrain participent activement au processus de programmation conjointe des Nations Unies et utilisent l'évaluation globale des besoins et la planification participative avec les parties prenantes pour renforcer les partenariats et élaborer des stratégies utilisant tout l'éventail de ressources disponibles.
6.3 Développer et maintenir une capacité de préparation et de réponse aux situations d'urgence pour faire face aux crises comptant au moins 500 000 personnes ;	6.3.1 La capacité globale de réponse d'urgence du HCR (y compris les articles non alimentaires, les véhicules, les locaux, ainsi que la capacité d'augmentation des effectifs) s'est accrue afin de pourvoir répondre à une crise comptant 500 000 personnes. 6.3.2 La capacité de réponse régionale du HCR a été renforcée moyennant l'amélioration de la planification pour imprévus, de la préparation et de la coopération avec les acteurs nationaux et régionaux.
6.4 Entreprendre une réforme globale des politiques de ressources humaines du HCR afin d'assurer une efficacité opérationnelle maximale, y compris une meilleure capacité opérationnelle dans les situations d'insécurité et l'accomplissement de progrès vers la parité ;	6.4.1 Une stratégie intégrée de ressources humaines est mise en œuvre permettant d'accélérer la réponse de l'Organisation et de mieux répondre aux besoins de l'Organisation et des aspirations du personnel.
6.5 Institutionnaliser la gestion axée sur les résultats en tant que cadre fondamental de performance et d'obligation redditionnelle pour l'Organisation ;	6.5.1 Une stratégie de gestion axée sur les résultats est en cours de mise en œuvre et se traduit par une planification des stratégies et des opérations, une gestion de la performance et des rapports plus efficaces. 6.5.2 La planification et l'établissement de priorités dans le cadre des opérations ainsi que les décisions d'allocation de ressources se fondent de plus en plus sur l'utilisation systématique de normes et d'indicateurs. 6.5.3 Une stratégie de gestion des connaissances a été mise au point et est actuellement mise en œuvre. 6.5.4 Une stratégie globale de développement de la gestion est actuellement mise en œuvre, y compris des plans de développement personnel et une participation accrue aux programmes d'apprentissage en matière de gestion de la sécurité. 6.5.5 Le projet de renouvellement des systèmes de gestion (MSRP) se traduit par davantage d'efficacité et d'économies. 6.5.6 Le pourcentage d'audits et d'inspections insatisfaisants est en diminution et le nombre de ceux dépassant la moyenne de satisfaction est en augmentation.