

MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DES EVALUATIONS
SUR LES FEMMES REFUGIEES, LES ENFANTS REFUGIES
ET LES SERVICES COMMUNAUTAIRES

RAPPORT DE SYNTHESE

I. INTRODUCTION

1. En 2001 et 2002, deux évaluations indépendantes ont examiné la mesure dans laquelle le HCR avait mis en œuvre les politiques concernant les femmes et les enfants réfugiés dans ses opérations et en 2003, une troisième évaluation indépendante a examiné le rôle des services communautaires au sein de l'Organisation¹. Les conclusions ont attiré l'attention sur les contributions positives que les bureaux des coordonnateurs principaux pour les femmes et les enfants réfugiés ainsi que l'Unité pour les services communautaires ont faites à ce jour mais soulignent également les graves déficiences au sein de l'Organisation qui requièrent son attention urgente. Les cinq conclusions les plus frappantes sont les suivantes : l'élargissement du fossé entre le personnel du HCR et les réfugiés² ; l'application déficiente des politiques du HCR en matière de protection des femmes et des enfants réfugiés et le développement communautaire ; la faible participation des femmes, enfants et adolescents réfugiés dans les processus décisionnels et l'intégration également faible de leurs besoins de protection dans les programmes ; l'absence de coordination entre le personnel de protection, de programme et des services communautaires et la sous-évaluation du rôle des services communautaires ; et enfin la nécessité de mécanismes d'obligation redditionnelle liés à l'application des politiques pertinentes ainsi que les capacités d'encadrement dont doivent faire preuve à cet égard les responsables.

2. Ce rapport résume les mesures clés prises depuis la publication des conclusions des trois évaluations, y compris la stratégie adoptée par le HCR au début de 2004. Il porte également sur les progrès dans les domaines des cinq engagements pris par le Haut Commissaire à l'égard des femmes réfugiées et des cinq préoccupations globales pour les enfants réfugiés. Le corps principal de ce rapport se compose de cinq chapitres :

¹ *UNHCR policy on refugee women and guidelines on their protection: An assessment of ten years of implementation* (mai 2002); *Meeting the rights and protection needs of refugee children: An independent evaluation of the impact of UNHCR's activities* (mai 2002); *The community services function in UNHCR: An independent evaluation* (mars 2003).

² Le terme de « réfugiés » dans ce rapport se réfère également aux rapatriés et aux personnes déplacées à l'intérieur du territoire.

- Politiques du HCR : explique comment le HCR renforce et complète ses politiques actuelles concernant les femmes et les enfants réfugiés ainsi que le développement communautaire ;
- Concrétisation de la politique, outils de planification et de suivi et création de capacités : décrit les mesures que prend le HCR pour assurer l'application pratique de ces politiques dans les opérations ;
- Dotation en personnel : étudie les mesures prises pour revitaliser le rôle des services communautaires et renforcer la capacité du HCR à mettre en œuvre une approche du développement communautaire et à appuyer la prise en compte des critères de l'âge et du genre ;
- Partenariats : donne des exemples importants de travail avec les partenaires dans le suivi des recommandations ;
- Obligation redditionnelle : souligne la difficulté d'établir des mécanismes transparents et efficaces d'obligation redditionnelle pour les questions pertinentes dans le cadre institutionnel global d'obligation redditionnelle.

II. POLITIQUES DU HCR

3. Certains des obstacles aux droits fondamentaux des femmes et des enfants réfugiés et à la mise en œuvre des politiques correspondantes résident dans les propres procédures institutionnelles du HCR, dans sa culture et requièrent une analyse et une action graduelle alors que d'autres résident dans les pays hôtes et/ou au sein des communautés réfugiées. Les mesures de suivi, prévues dans ces trois évaluations, et prises à ce jour se concentrent sur la façon dont le HCR crée les conditions d'une intégration des critères de genre, d'âge ainsi que l'angle des droits de l'enfant dans ces opérations. Dans le contexte institutionnel, l'Agenda pour la protection a fourni un cadre global important de réaffirmation de la responsabilité du personnel du HCR en matière d'application des politiques sur la protection des femmes et des enfants réfugiés ainsi que du développement communautaire.

Elaboration de la politique

4. Trois approches clés ont été élaborées pour renforcer les politiques existantes. La première a trait à l'exploitation sexuelle et à la violence sexuelle et sexiste. En 2002, les Principes directeurs du HCR sur la prévention et la réponse à la violence sexuelle et sexiste (SGBV) dans les crises de réfugiés et apparentées ont été révisés. Les principes directeurs ont été traduits dans 20 langues et largement diffusés.

5. Le deuxième domaine a trait aux politiques en matière de protection des enfants réfugiés. Le HCR a participé activement à la réalisation des principes directeurs interinstitutionnels sur les enfants non accompagnés et séparés. Les principes directeurs ont été diffusés aux bureaux extérieurs et à d'autres institutions des Nations Unies et partenaires. En outre, les Principes directeurs de terrain en matière d'éducation ont été achevés et diffusés en 2003 et fournissent au personnel des orientations concernant les normes d'éducation, en particulier pour les filles et les garçons réfugiés. En outre, des Lignes directrices sur l'interprétation tenant compte de l'âge et de la définition du réfugié telle que contenue dans la Convention de 1951 relative au statut des

réfugiés, ainsi que le Guide de définition de l'intérêt supérieur, sont actuellement élaborés en coordination avec le Département de la protection internationale (DIP).

6. La politique de développement communautaire approuvée par le Comité permanent en mars 2001 est le troisième domaine actuellement renforcé et sera appuyé par un dossier de formation. Suite aux recommandations contenues dans les trois évaluations et à la demande des fonctionnaires chargés des services communautaires de réviser l'approche en matière de services communautaires, la présentation et le contenu du Manuel de services communautaires ont été discutés avec les personnels des services communautaires, de la protection et du programme en octobre 2003 et ce dossier de formation est actuellement en cours de réalisation.

7. La *Politique du HCR concernant les femmes réfugiées* (1990) est également révisée afin de la mettre à jour compte tenu de la nouvelle réflexion en matière d'intégration de la parité. En outre, les *Principes directeurs concernant la protection et l'assistance relative aux Enfants réfugiés* (1994) doivent être révisés pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins réels des réfugiés.

III. CONCRETISATION DE LA POLITIQUE, OUTILS DE PLANIFICATION ET DE SUIVI ET CREATION DE CAPACITES

Structures d'appui

8. Le HCR a récemment restructuré les unités concernant les femmes et les enfants réfugiés, les services communautaires et l'éducation dans une section de la Division de l'appui opérationnel (DOS). Cette restructuration a pris effet le 9 janvier 2004 et la Section pour la parité, les femmes et les enfants réfugiés, le développement communautaire et l'éducation est désormais tout à fait fonctionnelle et dotée d'administrateurs possédant des compétences spécifiques dans chaque domaine. Cette nouvelle section se consacrera à la fourniture d'un appui technique au terrain pour renforcer la capacité du HCR à mettre en œuvre les politiques de façon pratique dans les opérations et à renforcer le rôle des bureaux régionaux et des autres sections du Siège dans le domaine de l'intégration des critères de genre et d'âge. En conséquence, le Service de l'appui opérationnel peut désormais fournir un service plus efficace, plus coordonné et plus cohérent dans le suivi de la mise en œuvre de la politique au niveau opérationnel.

Projet pilote

9. Fin 2003 et début 2004, le Service de l'appui opérationnel a élaboré une approche réunissant les principales priorités en matière de politique au sein de l'initiative commune visant à remédier aux principales déficiences révélées par les évaluations. L'initiative intitulée « Projet pilote intégrant les critères de genre et d'âge » se fonde sur expériences antérieures du HCR en Amérique latine et en Turquie, jugées positives par les évaluations. L'initiative, conduite dans une dizaine de pays, dans les cinq régions où opère le HCR, se fonde sur une approche multifonctionnelle qui demande au représentant de chaque bureau participant de constituer une équipe composée de personnels de protection, de programme et des services communautaires. Ces équipes multifonctionnelles doivent jouer un rôle catalytique et appuyer l'ensemble du

personnel du HCR afin qu'il intègre une perspective de genre et d'âge dans l'opération sous l'égide et la responsabilité du représentant.

10. Le projet pilote comprend quatre phases :
 - i) Un exercice d'auto-évaluation par pays visant à dresser un bilan de l'intégration des critères de genre et d'âge dans l'opération tout en testant un outil d'analyse de la situation et en particulier l'instauration d'un dialogue structuré avec les femmes et les hommes réfugiés de tous âges ;
 - ii) La création de capacités régionales DOS/DIP et un atelier de planification où les équipes par pays/régionales se réunissent pour analyser l'information recueillie sous l'angle de l'âge et du genre. Au cours de l'atelier, les équipes élaborent des plans de travail pour remédier aux faiblesses et renforcer le rôle catalytique de l'équipe ;
 - iii) Les Représentants approuvent les plans de travail et garantissent leur mise en œuvre ;
 - iv) Un examen, au cours du dernier trimestre de 2004, des progrès accomplis dans la mise en œuvre des plans de travail du pays ainsi qu'une évaluation de la méthodologie du projet pilote.

11. Les résultats du projet pilote en 2004 permettront une approche systématique du renforcement de l'intégration du genre et de l'âge dans les opérations du HCR en 2005. A ce jour, six pays (Egypte, Inde, Jordanie, Liban, Syrie et Zambie) ont entrepris la mise en œuvre des phases I et II et suivent leurs plans de travail. Les autres pays pilotes (Canada, Colombie, Fédération de Russie, Guinée, Grèce, Indonésie, Ouganda et République islamique d'Iran) ont également pris des mesures pour constituer ou consolider des équipes multifonctionnelles et lancer le processus. A l'heure actuelle, des plans sont en cours pour conduire la même opération pilote dans un certain nombre de pays en 2004.

12. Le HCR reconnaît qu'une stratégie d'intégration du genre et de l'âge doit être complétée par des mesures visant à habiliter les femmes et les filles réfugiées à satisfaire leurs besoins à long terme. En conséquence, les activités liées à la prise de conscience des droits, la formation aux questions juridiques et l'habilitation économique ainsi que le travail initial avec les hommes en tant qu'agents de changement dans la promotion des droits des femmes ont été menés à bien et se poursuivront.

Analyse de situations

13. Les trois évaluations recommandent fermement au HCR d'élaborer un instrument d'analyse des situations pour renforcer l'approche de développement communautaire et construire des partenariats efficaces avec les principales parties prenantes, les réfugiés. Cette activité a commencé à la fin de 2003 et une version provisoire de la première composante de l'instrument est désormais testée dans la phase I et II du projet pilote d'intégration du genre et de l'âge. L'instrument se fonde sur les méthodologies actuelles disponibles, telles que la « Planification orientée vers la population » (POP) et « Action pour les droits de l'enfant » (ARC). Sur la base de la version provisoire de l'instrument d'analyse des situations, les équipes multifonctionnelles participant au projet pilote susmentionné analysent l'information de base,

instaurent des dialogues structurés avec les femmes et les hommes réfugiés de tous âges, y compris les filles et les garçons, et rencontrent des partenaires. L'analyse et les propositions arrêtées pour renforcer les stratégies de protection doivent ensuite se refléter dans les programmes par pays du HCR ainsi que ceux des autres partenaires. Pour faciliter ces mesures, la deuxième composante de l'instrument d'analyse de situations devrait être élaboré par le Service d'appui opérationnel au cours des mois à venir.

Lutte contre la violence sexuelle et sexiste

14. Moyennant un partenariat entre la DOS, les bureaux et le DIP, cinq ateliers de formation régionaux ont eu lieu en Afrique, quatre en Europe, un en Asie et deux encore sont prévus pour l'Asie et CASWANAME, si les conditions de sécurité le permettent. Ces manifestations régionales ont permis des ateliers au niveau national et une plus grande diffusion des principes directeurs alors qu'il y a en même temps une demande d'appui sur la façon d'élaborer des protocoles et de faciliter la programmation de la lutte contre la violence sexuelle et sexiste. Un cadre type est élaboré sur la base de l'expérience en République-Unie de Tanzanie et ce cadre a été communiqué à tous les bureaux. Cela permettra l'adoption de procédures opérationnelles standard, y compris un formulaire normalisé d'établissement de rapports dans les bureaux du HCR et le renforcement de l'obligation redditionnelle. Les matériaux d'appui achevés en 2003 comprennent des affiches plaçant pour la lutte contre la violence sexuelle et sexiste et s'adressant entre autres à la violence domestique, au viol, à l'exploitation sexuelle ; ces affiches sont reproduites dans certains pays dans la langue locale. A l'heure actuelle, on produit une vidéo de formation pour le terrain, un outil de suivi pour appuyer les missions et un système d'établissement de rapports pour la traçabilité des incidents de violence sexuelle et sexiste et l'analyse des tendances et des réponses.

15. La lutte contre la violence sexuelle et sexiste lance de nombreux défis, en particulier l'utilisation par les réfugiés des systèmes de justice traditionnels qui peuvent engendrer de nouvelles violations des droits fondamentaux de l'homme. Parmi les autres problèmes, il convient de citer : l'absence de rapports systématiques, l'inefficacité des systèmes juridiques, les pressions de la communauté et les craintes de représailles. Dans certains cas, on rencontre même une hostilité dans les communautés réfugiées et les gouvernements hôtes à l'égard de ceux qui s'efforcent de réduire et de prévenir la violence sexuelle et sexiste. Le HCR travaille avec des partenaires pour garantir le suivi des dossiers entre les responsables de services tout en maintenant le respect du caractère confidentiel. Vu l'étendue du problème, les besoins de formation à long terme, la difficulté de mettre en œuvre des systèmes de suivi bien développés et le nombre de requêtes reçues du terrain aux fins de conseil sur le traitement des cas de violence sexuelle et sexiste, le HCR a approuvé la création d'un poste à plein temps au sein de la DOS à compter de janvier 2005.

Les cinq engagements du Haut Commissaire

16. Les cinq engagements du Haut Commissaire à l'égard des femmes réfugiées constituent des jalons importants pour évaluer les faits nouveaux dans nos opérations sur le terrain afin d'assurer la protection des femmes et des jeunes filles et évaluer les progrès accomplis dans le respect de leurs droits et la promotion de la parité. Afin de dresser un bilan des progrès à ce jour, la mesure dans laquelle les engagements ont été intégrés dans les programmes réguliers et les

principaux obstacles à la mise en œuvre, les bureaux régionaux ont recueilli une information de chaque pays en question. Un document contenant des résumés régionaux des principales conclusions sera mis à la disposition du Comité permanent. Pour concrétiser davantage ces cinq engagements et faciliter l'établissement de rapports à cet égard, le guide pratique d'utilisation systématique des normes et des indicateurs dans les opérations du HCR, publié en 2003, comprend un certain nombre de normes et d'indicateurs sectoriels qui renforceront l'établissement systématique de rapports et le suivi.

17. Les rapports du terrain indiquent une amélioration globale concernant ces cinq engagements. C'est d'autant plus évident concernant l'aménagement des camps dans la mesure où les camps urbains présentent des difficultés particulières en raison du caractère dispersé de la population réfugiée. Les principaux obstacles ont trait aux barrières culturelles, aux contextes politiques délicats et aux contraintes financières. Ces rapports se sont concentrés sur les efforts du HCR alors que dans de nombreux contextes, les gouvernements hôtes sont responsables de l'enregistrement, de la fourniture de papiers et de l'octroi d'une assistance dans certains cas. Les progrès sur ces cinq engagements constituent l'un des étalons de l'action menée par les équipes de pays participant aux projets pilotes sur l'intégration des critères de genre et d'âge. Un éventail d'initiatives connexes inclut : normes et indicateurs, projet PROFILE (enregistrement), les évaluations fondées sur la collectivité des engagements à l'égard des femmes réfugiées par le PAM et le HCR (voir ci-dessous) et la lutte contre la violence sexuelle et sexiste. Les cinq engagements sont donc devenus un étalon de mesure de l'action du HCR en faveur des femmes réfugiées.

Enfants réfugiés

18. Le HCR continue de promouvoir le droit des enfants réfugiés grâce au renforcement de la coopération interinstitutions, à un appui plus soutenu au terrain, à la formation et à un projet pilote sur l'intégration des critères de genre et d'âge ainsi que par des activités d'action pour les droits de l'enfant. En outre, le HCR continue de souligner les cinq préoccupations globales pour les enfants réfugiés : séparation, exploitation sexuelle, abus et violence, recrutement militaire, éducation et les besoins spécifiques des adolescents.

Initiatives récentes

19. Des réseaux de protection de l'enfant ont été établis par les comités directeurs interinstitutionnels d'Action pour les droits de l'enfant à Abidjan, Nairobi et Prétoria. En Afghanistan, le personnel de terrain du HCR a été formé à l'utilisation d'un instrument de suivi de la protection de l'enfant développé par Save the Children. La formation d'ARC a été entreprise en Asie du Sud-Est et dans la région CASWANAME. En outre, le Programme des enfants séparés en Europe, en partenariat avec Save the Children, continue de fonctionner en tant que réseau important d'ONG et de personnel du HCR aux fins de plaidoyer, et de création de capacités sur les droits et les besoins de protection des enfants séparés cherchant asile en Europe. En outre, le HCR achève un recueil des meilleurs modèles en matière d'enfants séparés cherchant asile en Europe. Le HCR continue de travailler avec les gouvernements pour les sensibiliser sur les besoins particuliers des enfants et en Asie, des efforts sont en cours pour garantir des réponses de protection appropriées concernant les enfants séparés.

20. La participation de l'enfant a été promue moyennant différentes activités avec un certain nombre d'instances en Afrique incluant un dialogue direct avec les enfants séparés, un atelier sur la violence sexuelle et sexiste pour les adolescents, les enfants réfugiés présentant leurs histoires à un public plus large, et un programme radio sur les droits de l'enfant (Afrique du Sud). Le HCR a travaillé en étroite collaboration avec les Nations Unies et les ONG partenaires sur un certain nombre de projets dans la région. Il s'agit de formation en collaboration avec l'UNICEF, d'équipes de suivi de la communauté au Libéria concernant la lutte contre la violence sexuelle et sexiste et les besoins des enfants victimes d'enrôlement forcé ; l'appui aux ONG au Kenya pour un audit d'une loi sur les réfugiés, le lancement d'une étude sur l'exploitation et la traite avec l'OIT en Afrique de l'Ouest et différents projets sur l'intérêt supérieur de l'enfant. L'actualisation biennale des activités de suivi Machel en 2001-2002 a été publiée et le HCR a également coordonné et préparé le Rapport du Secrétaire général sur l'assistance aux réfugiés mineurs non accompagnés moyennant des apports d'autres institutions. Les principes directeurs susmentionnés attirent l'attention sur les besoins particuliers des filles et des garçons. Les trois modules de formation ARC sur les enfants séparés, les enfants soldats ainsi que les sévices et l'exploitation des enfants sont actuellement mis à jour.

Éducation des réfugiés

21. Afin de suivre et d'appuyer l'enseignement primaire pour les enfants et de promouvoir l'égalité des sexes conformément à l'objectif de développement du millénaire, des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ont été élaborés. L'un d'entre eux couvre notamment des initiatives structurées pour que les jeunes filles continuent de fréquenter l'école. Ces initiatives ont été incluses dans le guide pratique du HCR à l'utilisation systématique des normes et des indicateurs dans les opérations du HCR. En outre, des projets novateurs ont été lancés avec un accent particulier mis sur le genre. En Zambie, par exemple, une initiative a été lancée pour promouvoir des projets de reprise de la scolarité à l'intention des jeunes filles ayant abandonné leurs études en raison d'une grossesse ; une autre initiative inclut un partenariat avec un donateur du secteur privé pour favoriser l'éducation des filles.

22. L'importance de l'éducation en tant qu'instrument de développement individuel de recherche de solutions durables et de réduction des risques de conflit est mal comprise dans les contextes de réfugiés et par conséquent fait rarement l'objet d'une priorité et de fonds en quantité suffisante. Pour relever certains de ces défis, le HCR organise un forum d'éducation intitulé *Partenariats stratégiques novateurs en matière d'éducation des réfugiés* (INSPIRE). Deux réunions sous-régionales sont actuellement organisées avec les principaux acteurs pour appuyer les efforts d'éducation dans le contexte du rapatriement. Des groupes interinstitutionnels devraient matérialiser ce partenariat au niveau des pays.

IV. DOTATION EN PERSONNEL

23. Conformément aux recommandations des trois évaluations et aux problèmes recensés quant au rôle des services communautaires, une attention particulière a été attachée à la dotation en personnel des services communautaires au cours de l'année écoulée. Le nombre de postes permanents du HCR dans ce domaine est passé de 90 en 2003 à 114 en 2004 suite à la régularisation de certains postes et à la création de nouveaux postes. Parmi les créations de postes, on compte 10 postes de services communautaires (7 au niveau P-2 et 3 au niveau P-3)

grâce à une contribution affectée. La planification des opérations d'urgence et de rapatriement librement consenti permet systématiquement l'inclusion des postes de services communautaires dans les propositions de dotation en personnel.

24. Afin de veiller à ce que la capacité professionnelle du HCR soit renforcée dans ce domaine, un strict processus de sélection a été appliqué dans l'examen des demandes d'emploi pour des postes de services communautaires. En outre, les descriptions d'emploi de tous les postes de services communautaires ont été révisées pour tenir compte des responsabilités en matière de promotion d'une approche de développement communautaire, l'intégration des critères d'âge et de genre et les droits des femmes et des enfants. De même, les rôles des conseillers régionaux ont été modifiés pour compléter la stratégie. Ces fonctionnaires joueront un rôle crucial dans la mise en œuvre de la stratégie globale d'intégration des critères de genre et d'âge en 2005. Cette rationalisation renforcera la capacité du HCR de garantir une approche globale et cohérente en matière d'application des politiques sur le terrain.

V. PARTENARIATS

25. Dans le cadre de la suite donnée à ces trois évaluations, un Comité directeur a été établi avec les pays d'accueil et les pays donateurs, les ONG et les partenaires des Nations Unies en janvier 2004. Le HCR a présenté un plan d'action de trois ans qui a été, depuis lors, mis à jour. Le mandat du Comité directeur inclut le suivi, l'appui et les conseils en matière de mise en œuvre du plan d'action en s'inspirant de la réponse du HCR aux évaluations.

26. En collaboration avec l'OIT, le HCR appuie une évaluation en Afghanistan des activités de formation professionnelle et d'activités génératrices de revenus ainsi que de leur impact sur l'habilitation économique des femmes. Des projets novateurs pour l'habilitation des femmes en Angola et au Mozambique sont également développés. En 2003, le HCR et le PAM ont entrepris une évaluation fondée sur la collectivité des engagements à l'égard des femmes réfugiées en Ouganda. En 2004, les équipes collaborant à ces projets continueront d'étudier les bonnes pratiques visant à accroître la participation des femmes à la distribution des vivres et au contrôle des articles alimentaires et non alimentaires dans deux camps de réfugiés supplémentaires.

27. Le HCR a entrepris plusieurs initiatives importantes avec les ONG nationales et internationales telles que la conception et l'organisation de deux ateliers spécifiques à chaque pays à Sri Lanka et au Népal, et un atelier de formation régional à la lutte contre la violence sexuelle et sexiste au Népal avec le consortium sur la santé de la reproduction. En 2003, les femmes dans l'élaboration du droit en Afrique ont organisé une formation juridique pour les pays de la Rivière Mano et le Réseau de développement et de communication des femmes africaines (FEMNET) a entrepris une formation des formateurs en matière de violence fondée sur l'appartenance sexuelle et à l'intention des hommes dans les pays d'Afrique occidentale. Ces partenariats se poursuivent en 2004 afin de renforcer ces activités dans d'autres pays et régions. Le HCR s'est également engagé dans un travail avec un partenaire pour adopter des activités destinées aux enfants ayant trait à l'environnement et étudie actuellement des projets avec des institutions travaillant avec les enfants des rues.

28. Des partenariats particulièrement couronnés de succès ont été mis en œuvre avec un certain nombre d'agences pour permettre les déploiements dans des crises et d'autres environnements dans les domaines des services communautaires, la protection de l'enfant et, plus récemment, dans le domaine des questions de genre pour la lutte contre la violence sexuelle et sexiste. Ces partenariats ont permis aux services d'appui opérationnel de fournir un appui technique de façon opportune grandement apprécié par les équipes opérationnelles dans les pays. En 2004, le Service d'appui opérationnel s'efforcera d'élargir ce réseau pour intégrer les associations de travailleurs sociaux francophones.

VI. OBLIGATION REDDITIONNELLE

29. La nécessité d'assurer l'obligation redditionnelle quant à la mise en œuvre des différentes politiques ainsi que la viabilité opérationnelle des politiques à la base a été soulignée par les évaluations. Tous les mécanismes d'obligation redditionnelle relatifs à ces politiques doivent nécessairement tomber dans le cadre global de l'obligation redditionnelle de l'institution qui, dans le cas du HCR, est le système de gestion des carrières (SGC).

30. A la fin de 2003, le Haut Commissaire assistant a demandé à tous les directeurs de bureaux et représentants du HCR sur le terrain d'établir un objectif lié à l'intégration des critères de genre et d'âge dans leur rapport d'appréciation du comportement professionnel pour 2004 qui fait partie du SGC. En outre, les plans d'intégration des critères de genre et d'âge adoptés par les représentants participant au projet pilote seront suivis par les bureaux et communiqués aux directeurs des bureaux régionaux respectifs aux fins d'examen dans le processus SGC. En outre, le Service d'appui opérationnel étudie actuellement, en consultation avec les pays pilotes, l'établissement de jalons pour les exigences de base à remplir par chaque bureau afin de recenser leurs progrès dans l'intégration des critères de genre et d'âge.

31. L'établissement d'une obligation redditionnelle réelle en matière d'intégration des critères d'âge et de genre implique un certain nombre d'étapes. Elles incluent un processus de clarification sur la définition de l'obligation redditionnelle dans la pratique afin que chaque fonctionnaire comprenne sa responsabilité vis-à-vis des réfugiés, de l'institution, des gouvernements hôtes et d'autres parties prenantes. Parmi les autres mesures clés il convient de mentionner la nécessité d'un consensus et d'une transparence concernant les critères à établir et à respecter dans les opérations. Il faut également une idée claire de ce dont les représentants et les cadres sont responsables, particulièrement lorsque l'on opère dans des contextes politiques délicats et avec des ressources financières limitées. Les résultats du projet pilote d'intégration des critères d'égalité et d'âge devraient inclure certains éléments importants pour établir une plateforme effective en matière d'obligation redditionnelle.

VII. CONCLUSION

32. Comme on l'a souligné dans l'introduction, les politiques du HCR pour protéger les femmes et les enfants réfugiés ont été appuyées au fil des ans par tout un éventail d'initiatives. Dans ce contexte, le Haut Commissariat s'attaque aujourd'hui à certains des problèmes clés identifiés dans les évaluations. Ces efforts se concentreront en particulier sur la création d'une plus grande prise en charge intérieure et d'une meilleure responsabilité à tous les niveaux, y compris par le biais :

- d'une approche d'équipes multifonctionnelles au Siège et sur le terrain ;
- d'un renforcement du rôle moteur des représentants et des directeurs ;
- de l'expansion des partenariats novateurs avec les acteurs gouvernementaux, intergouvernementaux et non gouvernementaux ;
- de l'instauration et de la poursuite du dialogue avec les différents membres de la communauté réfugiée ;
- du suivi du projet pilote pour faciliter le déroulement des activités en 2005.

33. Il est important de souligner qu'il s'agit d'un processus à long terme qui nécessitera des efforts institutionnels soutenus ainsi qu'un appui sans réserve de la communauté donatrice. Au fil du temps, ces efforts visant à renforcer la capacité du HCR, à défendre les droits des femmes et des enfants réfugiés, à promouvoir la parité et à renforcer la protection de la communauté devraient se traduire par des avantages réels et durables pour toutes les personnes relevant de la compétence du Haut Commissaire.