

CHAPITRE QUATRE





CHAPITRE QUATRE GESTION EFFICACE DE LA RÉINSTALLATION

Introduction

Les réfugiés auxquels on propose la réinstallation ont une occasion de reconstruire leur vie en sécurité. Cependant, les places sont limitées. Les opérations de réinstallation doivent donc être bien planifiées et mises en œuvre avec efficacité, intégrité et transparence, afin de tirer le meilleur parti de cette précieuse solution durable.

À cet égard, les objectifs majeurs pour le HCR sont d'accorder à la réinstallation un rôle plus important dans les stratégies de solutions globales, d'augmenter sa capacité opérationnelle pour proposer la réinstallation et d'améliorer en permanence la gestion des activités de réinstallation dans le monde.

Objectif

Ce chapitre a pour objectif de :

- souligner la responsabilité de tous les membres du personnel du HCR qui doivent contribuer à la gestion efficace des opérations de réinstallation ;
- fournir des principes directeurs et des normes permettant d'assurer une gestion efficace des activités de réinstallation dans le monde, ainsi que la gestion des activités dans les bureaux de terrain ;
- passer en revue les normes, les responsabilités et les garanties dans le processus de réinstallation, y compris les procédures opérationnelles standard (POS) ;
- expliquer les scénarios de fraude possibles tout au long du processus et décrire les mesures de prévention et les réponses à adopter dans ce domaine ;
- souligner l'importance cruciale que revêt une gestion efficace des attentes de réinstallation des réfugiés ;
- expliquer la notion de transparence et décrire les principes importants applicables à la gestion des dossiers et au respect de la confidentialité des informations ;
- mettre l'accent sur l'importance d'une formation continue du personnel du HCR et de ses partenaires ;
- insister sur le besoin de statistiques précises ;
- informer le personnel sur l'aide proposée pour gérer le stress.

DANS CE CHAPITRE

4.1 Gestion et coordination de la réinstallation	122
4.1.1 Responsabilité partagée	122
4.1.2 Approche intégrée de la réinstallation	124
4.1.3 Rôle du Siège du HCR	124
4.1.4 Coordination de la réinstallation au niveau du bureau régional	128
4.1.5 Consultations avec les partenaires de réinstallation	129
4.2 Garanties dans le processus de réinstallation	131
4.2.1 Cadre général de gestion et de responsabilité	133
4.2.2 Désignation de l'administrateur chargé des activités de réinstallation	133
4.2.3 Responsabilités du personnel	134
4.2.4 Confidentialité	135
4.3 Procédures opérationnelles standard (POS)	137
4.3.1 POS de base en matière de réinstallation	137
4.3.2 Élaboration et application des POS sur la réinstallation dans les bureaux de terrain	138
4.4 Lutte contre la fraude et la corruption dans le processus de réinstallation	139
4.4.1 Types de fraude et de corruption dans le processus de réinstallation	140
4.4.2 Vulnérabilité à la fraude	143
4.4.3 Garanties et prévention de la fraude	144
4.4.4 Mesures supplémentaires de prévention des fraudes internes	147
4.4.5 Mesures de prévention de la fraude externe	149
4.4.6 Confidentialité du signalement des fraudes	151
4.4.7 Gestion des indicateurs et allégations de fraude interne	151
4.4.8 Gestion des allégations de fraude externe	153
4.5 Gestion des attentes liées à la réinstallation de la population réfugiée	155
4.5.1 Dialogue sur des solutions durables	156
4.5.2 Le message de la réinstallation	156
4.5.3 Importance de l'orientation	158
4.5.4 Accès aux locaux du HCR	160
4.6 Mesures de sécurité	161
4.6.1 Facteurs déclencheurs de risques potentiels pour la sécurité	163
4.6.2 Recommandations de sécurité lors des entretiens	164

4.7 Gestion des archives du HCR	166
4.7.1 Contrôle et obligation redditionnelle dans les systèmes de classement centralisés	167
4.7.2 Dossiers individuels	168
4.7.3 Archives électroniques : <i>proGres</i> , CORTS, Livelink	170
4.7.4 Données biométriques	172
4.7.5 Sécurité et suivi des dossiers	173
4.7.6 Stockage des documents d'identité et de voyage	175
4.8 Importance de la formation continue sur la réinstallation	176
4.8.1 Centre d'apprentissage global (<i>Global Learning Centre</i>)	177
4.8.2 Formation de base pour le personnel chargé de la réinstallation	178
4.8.3 Possibilités de formation à la réinstallation	178
4.9 Données et statistiques de réinstallation	181
4.9.1 Directives pour la rédaction des formulaires RSR	181
4.10 Gestion du stress dans une opération de réinstallation	183

4.1 GESTION ET COORDINATION DE LA RÉINSTALLATION

La réinstallation offre des avantages inestimables aux réfugiés qui ont besoin d'une protection et d'une solution durable. Le nombre limité de places de réinstallation peut, toutefois, exercer une pression intense sur le processus, ce qui nuit à l'efficacité, met à mal l'objectivité nécessaire et expose les opérations de réinstallation aux fraudes et aux activités répréhensibles. Le HCR et ses partenaires de réinstallation s'engagent conjointement à veiller à ce que la réinstallation soit correctement planifiée, qu'elle aide les réfugiés qui ont besoin de cette solution durable, et que les opérations de réinstallation soient gérées et mises en œuvre avec intégrité, responsabilité, efficacité et transparence.

Au fur et à mesure que les opérations de réinstallation se sont développées, le HCR s'est concentré sur le renforcement de ses capacités opérationnelles ainsi que sur la planification et la gestion des activités de réinstallation dans le monde entier. Des garanties sont mises en place à chaque étape du processus de réinstallation, et des normes de base ont été établies pour assurer une répartition claire des responsabilités et une transparence du processus de réinstallation. Une bonne gestion des opérations comprend également : une coordination efficace avec les partenaires, des stratégies de prévention des fraudes, des campagnes d'informations ciblées, des services d'orientation pour gérer les attentes des réfugiés et une formation continue du personnel et des partenaires.

4.1.1 Responsabilité partagée

Tous les membres du personnel du HCR, quel que soit leur grade ou leur fonction, ont la responsabilité de veiller à ce que les activités de protection, y compris la réinstallation, soient effectuées de la façon la plus professionnelle possible et de prévenir toute fraude et action répréhensible dans l'ensemble des activités.

Le bon fonctionnement d'une opération de réinstallation est une responsabilité partagée et il incombe à toutes les personnes impliquées dans ce processus d'exécuter leurs fonctions de manière appropriée. Ce point est reflété dans le *Règlement du personnel de l'ONU* et dans le *Code de conduite du HCR* ; il fait partie de la politique officielle applicable à la gestion des activités de protection en général¹.



Les cadres, et en particulier les Délégués et les Chefs de bureau, ont, bien entendu, un rôle clair à jouer dans la bonne gestion des opérations de réinstallation. Ils doivent notamment créer un environnement de soutien :

¹ Voir les règlements 1.2 et 1.3 de l'Assemblée générale des Nations Unies, *Règlement du personnel de l'ONU*, 2 février 1952, A/RES/590, <http://www.unhcr.org/refworld/docid/3boof47ao.html>, le *Code de conduite du HCR & les commentaires sur le code*, juin 2004, <http://www.unhcr.fr/4ad2fb301d.html> ainsi que HCR, *Gestion des activités de protection – Responsabilités du personnel du HCR*, 15 mars 2002, IOM/o25/2002 - FOM/o24/2002, (interne) <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/3d4524a52.html>

- en veillant à ce que toutes les fonctions et opérations (assistance, enregistrement, DSR et réinstallation) soient accomplies conformément aux normes les plus élevées ;
- en s'assurant que le bureau dans son ensemble est conscient du lien entre la réinstallation et les autres fonctions, et que la réinstallation fait partie intégrante de sa stratégie globale en matière de protection, non seulement dans le cadre de la préparation des opérations, mais aussi dans le travail d'équipe quotidien ;
- en créant un environnement de soutien qui encourage la coopération étroite et la communication entre différentes unités ;
- en établissant un cadre clair de responsabilité et de gestion ;
- en s'assurant, dans la mesure du possible, de la mise à disposition des ressources adéquates afin d'optimiser l'efficacité de chaque activité soit la plus efficace possible, notamment lorsqu'un enregistrement plus détaillé ou une vérification de suivi s'avèrent nécessaires pour soutenir la DSR et la réinstallation ; cela peut inclure le fait de s'appuyer sur du personnel supplémentaire dans le cadre, par exemple, des programmes de déploiement présentés au [chapitre 2](#) ;
- en veillant à la transmission des rapports adéquats et à la transparence de toutes les actions ;
- en soutenant des opportunités de formation pour développer les compétences et les capacités du personnel sur le terrain ;
- en favorisant des relations saines au sein du personnel et une bonne gestion du stress ;
- en veillant à ce que les mesures de sécurité et de prévention des fraudes et des abus fassent partie des priorités ; et
- en montrant l'exemple.

Il incombe cependant à tous les membres du personnel de faire en sorte que les actions qu'ils entreprennent soient exécutées consciencieusement et en accord avec leurs responsabilités, le *Code de conduite du HCR* et les principes directeurs applicables en matière de politique et de procédure.

Le HCR accomplit ses activités de réinstallation dans le cadre d'opérations qui varient considérablement en termes de taille, de composition des équipes et de niveau d'engagement opérationnel auprès des réfugiés, gouvernements hôtes et ONG. Dans un contexte de ressources limitées et d'augmentation des demandes de réinstallation, le personnel rencontre des difficultés constantes dans la gestion efficace des activités de réinstallation.

En dépit de ces défis et du large éventail de circonstances dans lesquelles ces opérations de réinstallation sont menées, les normes et les principes directeurs énoncés dans ce manuel sont de nature universelle, afin d'être applicables à *toutes les activités de réinstallation*. Le HCR veille à proposer un programme de réinstallation cohérent et prévisible qui réponde aux besoins des réfugiés avec diligence, intégrité, transparence et responsabilité. Le Service de réinstallation au Siège du HCR et les administrateurs régionaux de la réinstallation (le cas échéant) sont en mesure d'aider les bureaux de terrain sur des points spécifiques.

4.1.2 Approche intégrée de la réinstallation

La réinstallation est une entreprise globale qui exige des efforts de coopération et de coordination entre les pays de réinstallation, le HCR, les ONG et l'OIM. Il est indispensable d'assurer la coordination et la planification des activités de réinstallation à différents niveaux *au sein même* du HCR afin de garantir que les efforts de réinstallation sont efficaces et ciblés.

Les activités de réinstallation ne peuvent pas être gérées de façon autonome. Elles doivent être intégrées à la stratégie de protection du HCR dans le cadre de la planification opérationnelle par région et par pays. L'intégration de la réinstallation dans le processus de planification et la stratégie de protection permet de garantir que toutes les solutions durables sont évaluées de façon exhaustive et de mesurer tous les impacts éventuels de la réinstallation, qu'ils soient positifs ou négatifs, sur d'autres activités, ou vice versa. Idéalement, la planification et la gestion des risques efficaces devraient atténuer les impacts négatifs ; de même, l'utilisation stratégique de la réinstallation devrait optimiser tout impact positif.

Chaque bureau de terrain joue un rôle essentiel dans la coordination, la planification et la mise en œuvre des activités de réinstallation. Il identifie les réfugiés et les groupes qui ont besoin d'être réinstallés, communique ces besoins au Service de réinstallation au Siège du HCR et prépare les soumissions pour la réinstallation. La réussite d'une réinstallation dépend de sa bonne coopération avec les collègues impliqués dans d'autres activités du HCR (enregistrement, éligibilité, protection, services communautaires, moyens d'existence et rapatriement librement consenti) et repose également sur une multitude de partenaires extérieurs majeurs.

L'approche intégrée de la réinstallation doit se manifester dans le travail quotidien du bureau. Des réunions régulières visant à coordonner les activités de réinstallation doivent mettre en présence des partenaires internes et externes, et parfois même impliquer les États de réinstallation et le pays hôte, en fonction de l'ordre du jour. Les responsables de la protection et les autres partenaires concernés doivent être tenus au courant des aspects concrets et opérationnels afin de garantir des activités de réinstallation cohérentes et d'atténuer les risques de fraudes et d'abus. *Certains points spécifiques de la coordination sur le terrain sont évoqués plus longuement au [chapitre 5](#) et au [chapitre 7](#).*

Il est tout aussi important d'assurer une coordination et une coopération appropriées avec les Centres/Bureaux régionaux, selon le cas, et avec le Service de réinstallation et le Bureau concerné au Siège. Il ne s'agira pas seulement d'une coopération en termes de politiques et de pratiques générales, mais aussi, souvent, du suivi opérationnel de cas individuels et du partage des bonnes pratiques et des expériences acquises.

4.1.3 Rôle du Siège du HCR

Les divisions et les bureaux du Siège du HCR ont pour principales fonctions de soutenir les opérations sur le terrain et d'assurer une gestion globale du HCR en mettant l'accent sur la politique, la stratégie et la vision globale.

Le Siège est responsable des fonctions essentielles suivantes :

- élaboration de la doctrine et de la politique du HCR ;
- articulation de la direction stratégique ;
- collecte de fonds et mobilisation de ressources ;
- établissement des priorités et allocation des ressources ;
- soutien du Comité exécutif et de tout organe de gouvernance ;
- contrôle financier conformément aux règles et réglementations des Nations Unies et du HCR ;
- surveillance, évaluation et établissement de rapports (y compris la gestion basée sur les résultats) ;
- surveillance ;
- communications et relations avec l'extérieur ;
- relations interorganisations et partenariats stratégiques ;
- préparation centrale aux urgences et gestion des réponses d'urgence ; et
- gestion de la sécurité.

Le **Service de réinstallation**, au sein de la **Division de la protection internationale (DIP)**, et les **Bureaux régionaux** sont les interlocuteurs privilégiés des bureaux de terrain sur les questions de réinstallation.

Service de réinstallation

Le Chef du Service de réinstallation, qui exerce également la fonction de directeur adjoint de la DIP, est secondé par un coordinateur de réinstallation, du personnel chargé des questions géographiques, des thèmes globaux et questions politiques, ainsi que du personnel chargé de gérer les soumissions pour la réinstallation et du travail administratif. La désignation de points focaux régionaux facilite le soutien et le contrôle des opérations de réinstallation dans les bureaux de terrain et régionaux du HCR ainsi que l'aide aux pays de réinstallation. Des points focaux sont également nommés afin de traiter de sujets cruciaux, tels que la lutte contre la fraude.

Le rôle du Service de réinstallation de la Division de la protection internationale, au Siège du HCR, est de :

- se charger de **développer les politiques de réinstallation**, établir les normes et principes directeurs relatifs au travail de réinstallation et les diffuser, puis veiller à leur application cohérente ;
- servir de point focal pour les volets réinstallation des initiatives liées à des **solutions durables globales** et promouvoir l'utilisation stratégique de la réinstallation ;
- faire office de point focal pour la **prévention de la fraude** dans le processus de réinstallation, notamment développer et mettre en place des activités visant à prévenir et lutter contre la fraude, surveiller et documenter les cas de fraude, appliquer des sanctions, et assurer la liaison avec les pays de réinstallation dont les programmes peuvent être concernés par la fraude ;

- **évaluer et documenter les besoins de réinstallation dans le monde** et négocier le niveau global et les attributions de soumissions pour la réinstallation pour chaque région avec les gouvernements d'accueil ;
- **plaider des places de réinstallation supplémentaires** pour les réfugiés dont les besoins émergents nécessitent une réinstallation urgente ;
- **obtenir les ressources nécessaires** pour les actions du HCR afin de mettre en œuvre et d'améliorer efficacement les opérations de réinstallation, en étroite collaboration avec des Bureaux régionaux au Siège et sur le terrain ;
- **gérer les soumissions des cas médicaux urgents/prioritaires** à la demande des bureaux de terrain du HCR ou des pays de réinstallation ;
- **gérer les soumissions sur dossier de réinstallation** adressées aux pays de réinstallation ;
- **diversifier et élargir les possibilités et les programmes de réinstallation**, notamment en augmentant le nombre des pays de réinstallation ;
- **coordonner l'établissement et la mise en œuvre des programmes de réinstallation** dans les nouveaux pays de réinstallation, et faciliter les programmes de renforcement des capacités ainsi que les liens entre les nouveaux et les anciens pays de réinstallation ;
- **superviser et orienter** les Centres/Bureaux régionaux et les bureaux de terrain, le cas échéant ;
- **travailler en coordination** avec le Bureau compétent, le Centre/Bureau régional, le cas échéant, et les pays de réinstallation potentiels pour évaluer et approuver des propositions sur le terrain visant à appliquer la méthodologie de groupe ;
- **améliorer les systèmes et méthodes** de surveillance, évaluation et contrôle, y compris la compilation des statistiques de réinstallation ;
- **analyser** les statistiques collectées sur le terrain et autres rapports divers afin de vérifier la cohérence et la conformité avec les politiques, procédures, principes directeurs et normes de performance approuvés et d'identifier les tendances globales et les lacunes en matière de mise en œuvre de la réinstallation ;
- **gérer le programme de déploiement HCR-CICM** en matière de réinstallation en coopération avec la Commission internationale catholique pour les migrations (CICM) et gérer les autres programmes de déploiement ;
- **servir de secrétariat pour les Consultations tripartites annuelles sur la réinstallation** (ATCR) et le Groupe de travail sur la réinstallation (WGR) ;
- **évaluer les besoins de formation et coordonner la formation** dans les politiques et procédures de réinstallation pour le personnel du HCR, ainsi que les ONG et partenaires gouvernementaux, en étroite collaboration avec le Centre d'apprentissage mondial (GLC), le Bureau concerné et le Centre/Bureau régional de réinstallation ;
- **entretenir le contact avec les parties concernées** à l'intérieur et l'extérieur du HCR afin de mener des actions de suivi relatives à l'intégration des réfugiés réinstallés, notamment dans les nouveaux pays de réinstallation, et promouvoir le concept de partage de la charge et des responsabilités ;

- **améliorer les partenariats de réinstallation** en accroissant les domaines de coopération avec les ONG compétentes ;
- coordonner, le cas échéant, les **dates des missions de sélection en vue de la réinstallation** dépêchées dans les bureaux de terrain ;
- **administrer le projet d'aide au voyage pour le regroupement familial** en coordination avec les bureaux de terrain, l'OIM et les ONG concernées ; et
- **promouvoir la réinstallation** au sein du HCR et dans tous les forums internationaux concernés par le sujet, en plaidant le fait qu'elle constitue un outil de protection, une solution durable et un dispositif de partage des responsabilités.

Globalement, le Service de réinstallation joue également un rôle clé en discutant avec les gouvernements des politiques d'admission pour la réinstallation, de la taille et l'attribution des quotas, des problèmes de procédures et de la promotion des dossiers urgents et présentant des besoins spécifiques.

Division de la protection internationale (DIP)

La Division de la protection internationale :

- élabore la politique globale en matière de protection ;
- contribue à l'établissement de normes et au développement progressif du droit international et des normes dans le domaine du déplacement forcé ;
- fixe une orientation sur les questions complexes des politiques de protection et du droit international qui s'appliquent à toutes les catégories de personnes relevant de la compétence du HCR ;
- promeut l'approche en matière d'âge, de genre et de diversité ;
- offre un soutien aux opérations sur le terrain et aux autres entités du Siège sur les questions politiques et juridiques relatives au déplacement forcé, dans une perspective à la fois de protection et d'offre d'une solution durable, notamment dans les domaines de la DSR, de l'asile et la migration, de l'apatridie, de l'éducation et du développement ou de la mobilisation des communautés ;
- dirige et coordonne les activités de réinstallation ;
- aide à développer des approches globales pour les solutions durables ;
- dirige et soutient le secteur de la protection mondiale ; et
- coordonne les activités relatives aux droits de l'homme.

Bureaux régionaux

Les opérations du HCR dans le monde entier sont mises en œuvre par cinq **Bureaux régionaux** :

- Bureau pour l'Afrique ;
- Bureau pour l'Asie et le Pacifique ;
- Bureau pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (MENA) ;
- Bureau pour l'Europe ; et
- Bureau pour les Amériques.

Le Bureau joue un rôle clé dans la planification et la mise en œuvre de la réinstallation dans sa région. Il fixe une orientation stratégique et une vision opérationnelle pour les opérations sur le terrain, et s'occupe notamment d'élaborer des stratégies de solutions globales et de protection sur le terrain et dans la région, d'identifier les personnes et les groupes qui ont besoin d'une réinstallation, de surveiller la mise en œuvre sur le terrain, et de réexaminer, le cas échéant, les décisions portant sur des cas individuels.

Le Bureau a pour autre mission essentielle d'être en contact avec les pays de réinstallation, de plaider pour l'établissement de nouveaux programmes de réinstallation, d'améliorer les partenariats avec des acteurs de la réinstallation, de promouvoir l'utilisation stratégique de la réinstallation et de tenir les partenaires de réinstallation au courant des développements régionaux.

Bureau de l'Inspecteur général

Le mandat du **Bureau de l'Inspecteur général (IGO)** comprend trois fonctions :

- inspections des bureaux de terrain et des unités du Siège ;
- enquêtes concernant d'éventuelles conduites abusives de la part du personnel du HCR ; et
- enquêtes ad hoc concernant des attaques violentes contre le personnel du HCR et ses opérations².

Comme précisé au **chapitre 4.4.7**, l'adresse électronique et les numéros de téléphone et de fax confidentiels d'IGO doivent être largement diffusés afin d'encourager le personnel à signaler directement des allégations de conduites abusives.

4.1.4 Coordination de la réinstallation au niveau du bureau régional

Les Centres régionaux de réinstallation ont pour fonctions d'améliorer la coordination et la planification au niveau régional, ce qui permet de garantir une plus grande cohérence et transparence dans le processus de réinstallation³.

Ces Centres aident à coordonner et surveiller la mise en œuvre des critères et des politiques de réinstallation du HCR au niveau régional, et offrent un soutien pour renforcer les capacités des opérations de réinstallation, si nécessaire. Ils gèrent les soumissions pour la réinstallation émanant des opérations de leur région (y compris un nombre convenu de soumissions sur dossier pour les cas médicaux urgents/prioritaires), et alimentent également les statistiques régionales sur la réinstallation.

² Voir HCR, *Le rôle, les fonctions et le modus operandi du Bureau de l'inspecteur général*, 3 novembre 2005; IOM/054/2005 - FOM/054/2005, (interne) <http://swigeas6.hcrnet.ch/refworld/docid/43706e744.html>

³ En 2011, le HCR possède deux centres régionaux de réinstallation : Nairobi (Kenya) et Beyrouth (Liban). Des administrateurs régionaux de la réinstallation sont également présents à Almaty (Kazakhstan), Bangkok (Thaïlande), Dakar (Sénégal), Kinshasa (République démocratique du Congo) et Pretoria (Afrique du Sud).

Les administrateurs régionaux de la réinstallation, travaillant à l'extérieur d'un Centre, jouent, eux aussi, un rôle important en coordonnant les activités de réinstallation, en offrant un soutien aux opérations de réinstallation des bureaux de terrain et en travaillant avec les pays de réinstallation pour garantir une approche harmonisée et diversifiée du processus de réinstallation dans la région.

La coordination régionale joue un rôle particulièrement important lorsque des groupes de réfugiés d'une nationalité donnée sont disséminés dans plusieurs pays limitrophes. En lien avec le Service de réinstallation et le Bureau compétent, les administrateurs régionaux de la réinstallation contribuent à intégrer la réinstallation dans les stratégies de solutions et de protection régionales.

4.1.5 Consultations avec les partenaires de réinstallation

Comme précédemment indiqué au [chapitre 2.1.3](#), les Consultations tripartites annuelles sur la réinstallation (ATCR) et le Groupe de travail sur la réinstallation (WGR) offrent l'occasion de faire le point chaque année sur les progrès réalisés en matière de réinstallation et de formuler des stratégies et des directions communes pour l'avenir.

Pour le HCR, ce processus est devenu le principal instrument de coopération en matière de réinstallation avec les gouvernements, ONG et organisations internationales. En effet, il lui permet de :

- échanger des informations régulières sur les besoins et les perspectives à des fins de planification, et partager des analyses portant sur les questions de réinstallation ;
- régler les questions et problèmes opérationnels afin d'améliorer la mise en œuvre ;
- sensibiliser sur les questions de réinstallation afin de créer un consensus au sein du Comité exécutif en faveur de la réinstallation et de promouvoir la création de nouveaux programmes de réinstallation ; et
- attirer l'attention sur les activités du HCR en mettant en avant sa responsabilité majeure dans l'identification et l'orientation des réfugiés.

Le processus a évolué et se compose désormais de deux réunions du Groupe de travail et des Consultations tripartites annuelles, qui se déroulent chaque année en juin ou juillet. Les réunions du Groupe de travail sont plus modestes en termes de taille et de nombre de participants (seuls en font partie les membres des gouvernements du Groupe de travail et de quelques ONG), alors que les Consultations tripartites annuelles constituent un grand rassemblement de tous les partenaires.

Le Service de réinstallation fait fonction de secrétariat des Consultations tripartites annuelles et du Groupe de travail, tandis que la présidence est attribuée, à tour de rôle, à chaque pays membre. Le point focal des ONG, qui provient traditionnellement du même pays que le président, apporte le point de vue des ONG lors des réunions du Groupe de travail, et d'autres représentants d'ONG sont également conviés en fonction de l'ordre du jour.

Le président du Groupe de travail, le point focal des ONG et le Service de réinstallation coordonnent conjointement les Consultations tripartites annuelles sur la réinstallation. La participation à ces dernières est limitée aux délégués des États de réinstallation, ONG, organisations internationales, HCR et observateurs invités provenant des pays de réinstallation potentiels. Afin de préserver la nature ciblée et participative des Consultations tripartites annuelles, il est nécessaire de s'inscrire au préalable et chaque délégation nationale dispose d'un nombre limité de places, en fonction de son quota annuel de réinstallation.

Grâce à ce processus consultatif, le HCR peut attirer l'attention des pays de réinstallation sur les groupes de réfugiés ayant un besoin prioritaire de réinstallation, et coordonner l'attribution des places de réinstallation et des ressources. Le *rapport annuel sur les besoins globaux prévus en matière de réinstallation*⁴ fait l'objet de discussions approfondies lors des Consultations tripartites annuelles; et cet échange opportun d'informations permet au Comité exécutif, aux pays de réinstallation et aux ONG de coopérer et d'améliorer la réactivité et la pertinence des niveaux d'admission pour la réinstallation.

Cette structure a également permis l'organisation de réunions thématiques *ad hoc*, portant notamment sur la lutte contre la fraude, les situations prioritaires pour l'utilisation stratégique de la réinstallation ou la réinstallation de réfugiés ayant des besoins médicaux.

Le Groupe de travail sur la réinstallation s'est également divisé en groupes restreints dont le but est d'élaborer des solutions globales pour des groupes de réfugiés spécifiques, et de coopérer sur des questions opérationnelles. Il existe, par exemple, un groupe d'experts sur la fraude à la réinstallation, un groupe de travail restreint sur les réfugiés bhoutanais et un groupe de contact pour la réinstallation des réfugiés sur l'Iran.

Autres rencontres bilatérales

Outre les Consultations tripartites annuelles et le Groupe de travail sur la réinstallation, le HCR organise de nombreuses rencontres bilatérales avec des gouvernements afin d'intensifier les actions de planification communes et de discuter des besoins et des problèmes soulevés dans certains pays. Ces rencontres ont lieu, tout au long de l'année, au sein d'un siège régional ou national.

Le Service de réinstallation coopère avec les gouvernements directement par le biais des missions permanentes de ces pays à Genève, ou par l'intermédiaire des représentations locales du HCR dans les capitales des pays de réinstallation en matière de gestion des dossiers individuels ainsi que des politiques et des quotas d'admission des réfugiés. De nombreux États de réinstallation organisent des réunions bilatérales avec le HCR pour discuter de la réponse qu'ils comptent donner aux besoins de réinstallation ainsi que de la composition de la population

⁴ Les rapports sur les besoins globaux prévus en matière de réinstallation du HCR sont publiés une fois par an, à la lumière des informations communiquées par la planification proactive en matière de réinstallation des opérations de chaque pays. Ces rapports sont généralement destinés à une distribution restreinte, même si une version est souvent proposée au public après les Consultations tripartites annuelles.

et du nombre de personnes qu'ils accueilleront en vue de la réinstallation pour l'année à venir.

Le HCR apporte un soutien aux nouveaux pays de réinstallation ou aux États acceptant ponctuellement des réfugiés afin de les aider à atteindre leurs objectifs et à surmonter les défis.

Le Service de réinstallation entretient également un contact régulier avec les ONG et organisations internationales travaillant dans le domaine de la réinstallation. *Les partenariats de réinstallation sont détaillés au [chapitre 8](#).*

4.2 GARANTIES DANS LE PROCESSUS DE RÉINSTALLATION

Il faut intégrer un certain nombre de garanties dans chaque étape du processus de réinstallation afin de veiller à l'intégrité et la crédibilité de ces opérations. Quel que soit le contexte sur le terrain, toutes les activités de réinstallation doivent se conformer à des normes fondamentales pour garantir un niveau d'harmonisation globale, de transparence et de prévisibilité dans le processus de réinstallation et pour réduire le risque de fraude.

Les activités de réinstallation sont particulièrement exposées à la fraude en raison des avantages qu'elles offrent. Des garanties sont mises en place à chaque étape du processus de réinstallation afin de minimiser les risques de fraude, d'empêcher que les réfugiés ne soient victimes de ce phénomène, de protéger le personnel contre de fausses allégations et de contribuer à la crédibilité et l'efficacité des activités de réinstallation du HCR.

Ces garanties comprennent les éléments suivants :

Normes

Il est essentiel d'élaborer et de mettre en œuvre des procédures de réinstallation transparentes et responsables afin de lutter contre la fraude et la corruption dans le processus de réinstallation. Chaque bureau de terrain doit élaborer des procédures opérationnelles standard (POS), qui respectent les *Procédures opérationnelles standard de base en matière de réinstallation*⁵ et avec les principes directeurs énoncés dans ce manuel. Toutes les demandes de réinstallation, préparées dans un bureau de terrain, doivent être traitées selon ces normes et procédures établies et objectives, qui sont évoquées en détail au [chapitre 7](#) de ce manuel.

Transparence

Toutes les décisions de réinstallation doivent être prises dans la transparence. La transparence a une dimension à la fois interne et externe.

En interne, elle exige la probité à tous les niveaux et à toutes les étapes du

⁵ HCR, *Procédures opérationnelles standard en matière de réinstallation*, révisées en 2011, (interne, en anglais), <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/48b6997d2.html>

processus de réinstallation : que chaque décision concernant les réfugiés ou des tiers soit clairement documentée, que *proGres* (ou une autre base de données, le cas échéant) soit consciencieusement mis à jour en même temps que le dossier physique, et que le fondement de chaque étape ou décision soit clairement mis en évidence. Il faut également clairement indiquer l'identité de la personne ayant autorisé et entrepris les différentes actions et la date correspondante. La transparence en interne nécessite des règles et des procédures définissant clairement les éléments à documenter et à inclure dans un dossier individuel, comme nous l'avons vu plus haut pour les demandes de renseignements, ainsi que les dispositifs de responsabilisation.

La transparence en externe implique d'informer correctement les réfugiés et les autres partenaires des décisions et des actions du HCR, dans la mesure prévue par les politiques applicables et les directives en matière de confidentialité. À cet égard, des réunions d'information peuvent être organisées pour communiquer aux réfugiés et partenaires de réinstallation les normes et procédures qui régissent le processus de réinstallation dans un bureau de terrain donné. Une telle transparence va permettre d'améliorer la crédibilité de la réinstallation et constitue un point de départ essentiel à une meilleure coopération et une plus grande confiance dans le processus de réinstallation.

Cette transparence externe ne doit, cependant, pas entraîner la divulgation inappropriée du dossier d'un réfugié. Il incombe individuellement à toutes les personnes chargées de traiter des dossiers de réinstallation (y compris le personnel national et international, les interprètes, les conseillers, le personnel médical, et toute personne travaillant auprès de partenaires de mise en œuvre du HCR) de garantir que le droit d'un individu à la confidentialité des informations personnelles est bien respecté. Les *directives internes du HCR relatives à la confidentialité* donnent des indications supplémentaires sur le partage des informations personnelles⁶. *La confidentialité est détaillée au chapitre 4.2.4.*

La question de la confidentialité doit être mise en avant lors de la formation du personnel national et international, du personnel gouvernemental et des membres des ONG.

Autorisation et responsabilité

Dans tous les bureaux de terrain, le Délégué du HCR doit désigner un administrateur responsable des activités de réinstallation. Il s'agit d'une première étape importante pour garantir une gestion efficace de la réinstallation sur le terrain. Cet administrateur est chargé de valider la décision de traiter le dossier d'un réfugié et de le soumettre à un pays de réinstallation.

Surveillance et contrôle de la conformité

L'administrateur désigné doit superviser l'ensemble des activités de réinstallation au sein des bureaux de terrain afin de garantir leur conformité avec les normes et leur qualité. Outre les contrôles réguliers, il réalise des vérifications

⁶ HCR, *Directives en matière de confidentialité*, 1er août 2001, IOM/071/2001 - FOM/068/2001, (interne, en anglais), <http://swigeas6.hcrnet.ch/refworld/docid/3be17dfd4.html>

périodiques aléatoires afin de s'assurer de la conformité avec les normes et de veiller à ce que les soumissions individuelles soient élaborées conformément aux principes directeurs énoncés dans ce manuel. Les administrateurs régionaux de la réinstallation assurent également une surveillance des processus de réinstallation dans les bureaux de terrain dont ils sont responsables.

Le contrôle du processus de réinstallation doit aussi aboutir à une amélioration et un réexamen constants du processus dans la mesure où les besoins de réinstallation et les capacités des bureaux de terrain ne cessent d'évoluer. Les modifications apportées aux procédures doivent apparaître dans les POS du bureau relatives à la réinstallation.

4.2.1 Cadre général de gestion et de responsabilité

Il incombe à tous les gestionnaires de veiller à ce qu'un cadre clair de gestion et d'obligation redditionnelle soit en place pour toutes les activités de réinstallation dans leurs bureaux respectifs. Ce cadre est essentiel pour veiller à ce que les activités de réinstallation soient accomplies avec intégrité et mises en œuvre avec succès. Le cadre de gestion et d'obligation redditionnelle pour les activités de réinstallation doit être détaillé dans les POS correspondantes.



Si, sur le terrain, la gestion globale et l'obligation redditionnelle concernant les activités de réinstallation reposent sur le Délégué du HCR et les administrateurs principaux en charge de la protection, tous les membres du personnel participant à la réinstallation sont tenus d'accomplir ces activités de la façon la plus professionnelle qui soit.

4.2.2 Désignation de l'administrateur chargé des activités de réinstallation

Le Délégué du HCR/Chef du bureau et les administrateurs principaux en charge de la protection doivent nommer un administrateur responsable des activités de réinstallation au sein du bureau de terrain (ci-après l'administrateur responsable). Cette désignation est une première étape importante visant à permettre une gestion efficace des activités de réinstallation sur le terrain. En l'absence d'un administrateur responsable, un membre du personnel de protection du HCR doit être désigné à sa place.

L'administrateur responsable doit superviser l'intégrité de l'ensemble des activités de réinstallation, y compris l'identification de la réinstallation, la préparation et la présentation des dossiers. Étant donné que l'administrateur responsable joue un rôle majeur dans tout le processus de réinstallation, il est nécessaire de désigner une personne chargée de le remplacer temporairement afin de pallier ses absences éventuelles.

Là où le HCR est représenté sur le terrain par des personnes qui ne sont pas membres du HCR, il incombe au Siège d'élaborer des mécanismes et procédures appropriés pour les activités de réinstallation dans ces zones.

Dans un souci de transparence, l'administrateur responsable doit être désigné par écrit⁷. Son nom, son titre et ses coordonnées figurent dans les POS en matière de réinstallation et sont transmis au Bureau compétent, au Service de réinstallation du Siège et aux administrateurs régionaux de la réinstallation (le cas échéant) afin de faciliter une communication efficace sur les sujets relatifs à la réinstallation.

Responsabilités du cadre d'obligation redditionnelle en matière de réinstallation

Le Délégué/Chef du bureau :

- s'assure que les activités de réinstallation sont conformes aux normes fixées dans le manuel sur la réinstallation et dans les IOM/FOM concernés ;
- intègre la réinstallation au fonctionnement quotidien du bureau et garantit l'efficacité des procédures de réinstallation ;
- s'assure que l'administrateur responsable est compétent en matière de réinstallation ; et
- fait en sorte qu'une définition des obligations redditionnelles soit signée par l'administrateur responsable et son supérieur. (Voir l'annexe des POS de base.)

L'administrateur responsable :

- est chargé de toutes les activités de réinstallation ;
- élabore des mécanismes et procédures appropriés pour les activités de réinstallation ;
- met en œuvre des politiques, stratégies et POS de réinstallation en coordination avec le Bureau et/ou le Centre régional de réinstallation, ou avec le Service de réinstallation au sein de la DIP et le Bureau responsable ; et
- promeut et met en place des mécanismes permettant de prévenir et de réduire le risque de fraude, notamment par la planification et la réalisation de contrôles réguliers du travail relatif à la réinstallation et par la désignation d'un point focal chargé de la fraude à la réinstallation au sein du bureau.

4.2.3 Responsabilités du personnel

Les obligations, les responsabilités et les pouvoirs de tous les membres du personnel travaillant à la réinstallation doivent être clairement définis dans le cadre général des obligations redditionnelles. Chaque membre du personnel chargé de la réinstallation doit recevoir par écrit les termes et références décrivant ses responsabilités fonctionnelles et la structure hiérarchique auprès de qui elle doit répondre et qui supervise son travail. Son programme de travail doit également préciser la façon dont chaque membre du personnel exerce une surveillance sur les exigences de contrôle interne.

⁷ Un exemple de désignation d'obligation redditionnelle est joint en annexe des POS de base. HCR, *Procédures opérationnelles standard de base en matière de réinstallation*, révisées en 2011, (interne, en anglais), <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/48b6997d2.html>



Bien que le statut officiel des personnes travaillant avec le HCR à la réinstallation puisse varier, dans le présent manuel, le terme « membres du personnel » inclut les employés permanents du HCR, les personnes ayant des contrats temporaires, les consultants, les employés détachés, le personnel déployé et tout autre personnel affilié, ainsi que les personnes spécialement affectées auprès du HCR par les partenaires de mise en œuvre.

4.2.4 Confidentialité

Lorsque, dans le cadre de son mandat, le HCR fournit une protection internationale aux réfugiés et aux autres personnes relevant de sa compétence et cherche des solutions permanentes à leurs problèmes, il collecte et conserve une multitude d'informations personnelles, y compris des informations sensibles concernant les demandes de réfugié, les membres de leurs familles, et les évaluations médicales et psychosociales. Il est essentiel que le HCR préserve en tout temps la confidentialité de ces informations.

Le respect de la confidentialité des informations découle du droit à la vie privée et à la protection contre l'ingérence illégale dans la vie privée, tel qu'il est énoncé, entre autres, dans le droit international relatif aux droits de l'homme. En principe, lorsqu'une personne communique des informations personnelles, elle n'autorise leur utilisation que dans un but bien particulier. Toute personne a le droit de connaître le type d'informations personnelles recueillies, sur quelle base et dans quel but ces données sont collectées, et ce qu'il advient de ces informations. Toute personne doit pouvoir accéder à ces informations et les corriger si elles sont erronées.

Les *directives du HCR en matière de confidentialité*⁸ définissent les conditions dans lesquelles le HCR peut communiquer des informations personnelles à la personne concernée ou à un tiers qui en fait la demande. L'accès à de telles informations se fait dans le cadre du mandat du HCR en matière de protection internationale et de recherche de solutions durables pour les réfugiés. Le personnel du HCR doit veiller à ce que de telles informations soient utilisées uniquement à ces fins ; il doit obtenir le consentement spécifique du réfugié avant de les divulguer à des tiers.

Le personnel du HCR doit, en outre, prendre des mesures strictes pour préserver la confidentialité de ces données. Il doit ainsi prendre les précautions adéquates lorsqu'il transmet ces informations, en interne au sein du HCR et à des tiers, y compris aux partenaires de réinstallation. Tous les membres du personnel du HCR – y compris les interprètes, les employés détachés et le personnel déployé, les collaborateurs des partenaires de mise en œuvre du HCR et les autres experts externes travaillant pour le HCR – sont tenus de respecter les directives en matière de confidentialité, quel que soit leur statut officiel.



Chaque membre du personnel est tenu de garantir la confidentialité des informations personnelles des réfugiés, et de respecter les *directives en matière de confidentialité*.

⁸ HCR, *Directives en matière de confidentialité*, 1er août 2001, IOM/071/2001 - FOM/068/2001, (interne, en anglais), <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/3be17dfd4.html>

Seules les personnes autorisées doivent avoir accès aux informations telles que les dossiers individuels ou certains champs de *proGres*. Les employés, y compris les interprètes, qui n'ont pas besoin de ces informations pour leur travail ne doivent pas pouvoir y accéder. Les réfugiés doivent s'identifier pour pouvoir accéder aux informations de leur propre dossier. Ces mesures constituent une précaution importante contre la fraude et l'abus.

Communication d'informations aux pays de réinstallation et aux ONG

Les réfugiés dont les cas font l'objet d'un processus de réinstallation doivent accepter que des détails de leur dossier soient communiqués à des potentiels pays de réinstallation et, si nécessaire, à des ONG. Tous les adultes mentionnés dans le dossier doivent donc signer la déclaration figurant dans le formulaire d'enregistrement en vue de la réinstallation (RRF), autorisant la diffusion d'informations et de copies de documents à des fonctionnaires des gouvernements concernés et à des organismes de services d'installation, le cas échéant. Un enfant non accompagné, présenté comme requérant principal, doit également signer cette déclaration, si la détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant indique qu'il est apte à donner son consentement. Les renseignements et les documents associés au formulaire d'enregistrement doivent être complets et donner suffisamment d'informations sur les antécédents de la personne concernée, la composition familiale, la demande du réfugié, les éventuels éléments qui justifieraient une exclusion et les besoins de réinstallation.

Généralement, le formulaire d'enregistrement en vue de la réinstallation (RRF) et les documents joints (rapports de détermination de l'intérêt supérieur, documents douaniers, rapports médicaux, etc.) sont les seules pièces à transmettre aux pays de réinstallation. Par exemple, les dossiers d'éligibilité internes du HCR ne devraient pas être transmis en copie à un tiers externe. Toutefois, sur demande justifiée de la part du pays auquel une demande de réinstallation a été soumise, le HCR peut communiquer des informations pertinentes extraites des dossiers d'éligibilité à l'auteur de la demande, sous forme d'une communication ou d'un exposé *ad hoc*⁹.

Communication d'informations aux réfugiés

En principe, les réfugiés ont le droit de consulter les informations qu'ils ont fournies, mais disposent d'un accès limité aux informations produites par le HCR ou aux documents provenant d'autres sources. Dans ce cas, le HCR doit évaluer ses propres intérêts (considérations liées à la sûreté du personnel ou protection des sources d'informations du HCR) à l'aune de l'intérêt légitime du réfugié de connaître, par exemple, les raisons d'une décision susceptible de l'affecter. Une solution possible pourrait être de transmettre uniquement des résumés des dossiers sans mentionner les noms des personnes du HCR qui les ont traités. Dans tous les cas, le HCR ne doit pas transmettre dans leur intégralité les

⁹ Voir § 43-45, HCR, *Directives en matière de confidentialité*, 1er août 2001, IOM/071/2001 - FOM/068/2001, (interne, en anglais), <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/3be17dfd4.html>

comptes rendus des entretiens ou les évaluations de crédibilité. Toutefois, les points majeurs provenant des déclarations mêmes du réfugié doivent toujours lui être relus avant la conclusion de l'entretien.

4.3 PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES STANDARD (POS)

Ces procédures standardisées et vérifiables garantissent un niveau global d'harmonisation, de transparence et de prévisibilité de la réinstallation. Elles constituent également une pierre angulaire de la prévention des fraudes.

4.3.1 POS de base en matière de réinstallation

Les *procédures opérationnelles standard de base en matière de réinstallation*¹⁰ ont été élaborées par le Service de réinstallation afin d'aider les bureaux de terrain du HCR à élaborer et adapter leurs propres POS en matière de réinstallation. Ces procédures visent à :

- établir la norme de base, c'est-à-dire les normes minimales qui s'appliquent à toutes les opérations du HCR destinées à évaluer et à soumettre des dossiers de réinstallation ; et
- préciser les domaines où les bureaux doivent créer leurs procédures spécifiques au sein des POS de base.

Les POS de base énoncent les responsabilités et normes minimales concernant les actions nécessaires dans chacun des domaines suivants :

1. Gestion de la réinstallation et réduction des risques

- intégrité du processus de réinstallation
- gestion des besoins de réinstallation et des attentes
- administration
- traitement des demandes de renseignements

2. Processus de réinstallation

- identification des cas
- réception des orientations et évaluation préliminaire des besoins de réinstallation
- entretiens de réinstallation et évaluation des besoins de réinstallation
- réinstallation de groupe
- exigences spécifiques pour les réfugiés vulnérables
- finalisation du formulaire d'enregistrement en vue de la réinstallation (RRF)
- décision de soumettre une demande de réinstallation
- missions de sélection des pays de réinstallation

¹⁰ HCR, *Procédures opérationnelles standard de base en matière de réinstallation*, révisées en 2011, (interne, en anglais), <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/48b6997d2.html>

- suivi après que la demande de réinstallation a été soumise
- retrait/suspension d'un dossier de réinstallation
- décision du pays de réinstallation
- organisation et suivi du départ

Les POS de base comprennent également en annexe des documents et formulaires types utilisés dans le processus de réinstallation et pouvant être adaptés aux conditions spécifiques.

Les POS de base sont continuellement révisées et actualisées afin de refléter l'évolution de la politique de réinstallation. Le personnel sur le terrain doit consulter la version actualisée sur le site Intranet lorsqu'il revoit ses POS en matière de réinstallation.

Compte tenu des réalités extrêmement diverses sur le terrain, les procédures de réinstallation spécifiques diffèrent d'un bureau de terrain à l'autre. Pour élaborer leurs POS en matière de réinstallation, les bureaux de terrain doivent donc évaluer leurs capacités et leurs besoins de réinstallation, et définir un processus de réinstallation adapté à leur contexte et conforme aux normes et principes directeurs énoncés dans ce manuel.

4.3.2 Élaboration et application des POS sur la réinstallation dans les bureaux de terrain

Dans ses POS sur la réinstallation, le bureau de terrain décrit la façon dont il applique les procédures standard de base en matière de **gestion de la réinstallation et de réduction des risques**, ainsi que les étapes du **processus de réinstallation**. Il précise également certains points spécifiques à sa situation concernant chaque étape du processus.

Les POS doivent être suffisamment détaillées pour donner aux membres du personnel des indications claires sur les responsabilités spécifiques et les étapes à respecter dans toutes les actions, de même que les obligations redditionnelles, les autorisations et les contrôles requis à chaque étape du processus de réinstallation.

Comme nous l'avons vu précédemment, les POS de base ne représentent que les normes minimales à respecter ; elles doivent être complétées par des procédures propres à chaque bureau dans un certain nombre de domaines. Les POS doivent stipuler toutes les procédures et les règles qui découlent des procédures de base, ou s'y ajoutent. Il est reconnu que le niveau de détail des procédures d'un bureau est le reflet de l'importance de ses activités de réinstallation en cours.

Lorsque cela est possible, les bureaux sont encouragés à appliquer des normes supérieures aux procédures de base, afin d'améliorer leur efficacité lors de l'utilisation de la réinstallation. Pour des opérations de grande ampleur ou complexes, où des procédures plus élaborées ou simplifiées sont parfois nécessaires, les bureaux doivent essayer d'appliquer une norme plus élevée que celle de base.



Dans le processus d'élaboration et d'application des POS, les bureaux de terrain doivent accorder une attention particulière à l'approche du HCR prenant en compte l'âge, le genre et la diversité, et veiller à ce que des dispositions spéciales soient prévues dans les procédures de réinstallation pour refléter les besoins spécifiques des réfugiés.

La rédaction et l'application de POS détaillées participent aux efforts des gestionnaires du HCR visant à améliorer l'efficacité et la crédibilité de leurs activités de réinstallation. Leur établissement offre une précieuse occasion de revoir les procédures existantes du bureau et de mettre en évidence les défauts à corriger. Les POS ne doivent donc pas être considérées comme une initiative ponctuelle servant à respecter une exigence en matière de rapports, mais plutôt comme un outil de travail à adapter de façon à refléter les procédures propres au bureau et appliquées au quotidien.

Dans le même temps, la transmission d'informations au Siège concernant les POS sur la réinstallation offrent un excellent moyen d'échanger les bonnes pratiques, d'améliorer les POS de base et d'assurer un contrôle à l'échelle mondiale. Les POS en matière de réinstallation de chaque opération doivent être revues et mises à jour tous les ans conformément aux directives du HCR. La liste de contrôle des procédures de base, jointe en annexe des POS de base, aide à repérer les lacunes ainsi que les règles et les procédures qui ne sont pas conformes à la norme.

Les POS actualisées doivent être validées par le Délégué du HCR et les administrateurs principaux en charge de la protection, et un exemplaire actuel doit être envoyé au Service de réinstallation du Siège, au Bureau concerné et, le cas échéant, à l'administrateur régional de la réinstallation.



Tous les bureaux doivent s'assurer que leurs POS respectives sont actualisées chaque année, en accord avec le processus de planification annuel, et transmises au Service de réinstallation à l'adresse électronique HQRSGRND@unhcr.org dans le cadre du processus de planification annuel.

4.4 LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION DANS LE PROCESSUS DE RÉINSTALLATION

Il est indispensable de garantir l'intégrité du processus de réinstallation afin d'assurer la pérennité du programme global de réinstallation. Les activités de réinstallation sont particulièrement exposées à la fraude en raison des avantages qu'elles offrent. La fraude peut impliquer le HCR directement ou un de ses partenaires de réinstallation, le pays hôte, les réfugiés ou la communauté locale. La corruption et la fraude dans le processus de réinstallation portent préjudice à toutes les personnes concernées, et il est dans l'intérêt commun de tous les acteurs du processus de réinstallation de coopérer à tous les niveaux afin de détecter, gérer et prévenir les cas de fraude.

La fraude doit être appréhendée de manière large et globale, et non à travers le seul prisme de la réinstallation. La fraude peut avoir lieu pratiquement à tous les stades des processus et ou activités liés aux réfugiés, notamment au moment de l'enregistrement, de la détermination du statut de réfugié, et pendant les évaluations en vue de solutions durables, telles que la réinstallation.

L'évaluation d'un dossier de réinstallation survient généralement après une longue série de contacts avec un réfugié, et la moindre fraude, qui s'est glissée préalablement dans le système sans être détectée, risque d'influer sur l'évaluation et la décision de réinstallation.

Chaque bureau de terrain doit prendre toutes les mesures nécessaires pour lutter contre la fraude et la corruption, et enquêter sur toutes les allégations de ce type. La responsabilité d'identifier et de prévenir les fraudes n'incombe pas seulement à la direction, mais à l'ensemble du personnel. Les bureaux de terrain ne doivent pas attendre l'émergence d'allégations, mais doivent prendre toutes les mesures permettant de garantir l'intégrité du processus de réinstallation, de façon à réduire le risque de fraude et de corruption, et à repérer et endiguer les pratiques frauduleuses.

La mise en place de garanties dans le processus de réinstallation réduit les possibilités de fraude, empêche que les réfugiés ne soient victimes de ce phénomène, protège le personnel contre de fausses allégations et contribue à la crédibilité et à l'efficacité des activités de réinstallation du HCR. Le HCR applique une « tolérance zéro » vis-à-vis de la fraude et la corruption. Il donne suite à toutes les allégations et applique les sanctions appropriées si ces allégations sont prouvées.

4.4.1 Types de fraude et de corruption dans le processus de réinstallation

Au sens large du terme, la fraude est la déformation des faits pour un profit personnel. La corruption consiste à proposer, donner, recevoir ou solliciter quelque chose de valeur dans le but d'influencer de façon abusive une autre partie.

La fraude à la réinstallation est une fraude commise dans le contexte du processus de réinstallation et peut comporter une fraude perpétrée à un stade antérieur du traitement du dossier du réfugié. À des fins opérationnelles, elle peut être définie comme « *la fausse présentation ou la dissimulation intentionnelles de faits ou de preuves essentiels au processus de réinstallation afin d'obtenir la réinstallation ou un autre avantage pour le réfugié concerné ou une autre personne qui sinon n'aurait pas le droit d'être réinstallé ou de bénéficier d'un tel avantage*¹¹ ».

¹¹ Voir page 3 de : HCR, *Principes directeurs en matière de politique et de procédure : Lutter contre la fraude à la réinstallation par des réfugiés*, mars 2008, <http://www.unhcr.org/refworld/docid/47d7d372.html>

Pour le HCR, il est utile de distinguer la fraude interne et la fraude externe à la réinstallation, même si une combinaison des deux est possible. Cette distinction a trait à la qualité de l'auteur de la fraude.

Fraude interne à la réinstallation

La fraude interne à la réinstallation concerne la fraude perpétrée par le personnel du HCR ou des personnes ayant une relation contractuelle avec le HCR. La fraude interne à la réinstallation prend les formes suivantes :

- rédaction de fausses déclarations du statut de réfugié ou de fausses évaluations des besoins de réinstallation ;
- ajout, modification, substitution ou suppression d'informations ou de documents du dossier, ou ajout ou suppression de photographies du dossier ;
- saisie délibérée d'informations incorrectes ou modification d'informations ou de photos dans proGres ;
- traitement de faveur ou accès préférentiel à la procédure ;
- demande d'un paiement ou d'une faveur en échange de l'entrée dans un bureau du HCR, de l'inscription sur une liste d'entretiens ou de la délivrance de renseignements ;
- perte, destruction ou absence de traitement d'un dossier délibérées ;
- falsification ou embellissement d'une déclaration en s'inspirant d'exemples qui ont « réussi » au lieu de consigner/traduire les déclarations exactes du réfugié ;
- aide à des réfugiés et à des personnes relevant de la compétence du HCR pour la préparation de leur entretien ou pendant ce dernier ;
- fourniture de fausses attestations médicales.

Bien que le processus de réinstallation soit toujours gratuit, les actions frauduleuses de ce type sont souvent utilisées pour obtenir un paiement, une faveur ou un cadeau, ce qui constitue des cas de corruption¹².

Accorder un traitement de faveur non mérité, même sans attendre quelque chose en retour, constitue également une fraude. Cela peut être le cas, par exemple, lorsqu'il y a un conflit d'intérêts en raison de relations personnelles avec le bénéficiaire.

Fraude externe à la réinstallation

La fraude externe à la réinstallation concerne la fraude perpétrée par des personnes qui n'ont pas de relation contractuelle avec le HCR (et qui ne relèvent donc pas de la compétence de l'Inspecteur général).

¹² Les relations personnelles avec des réfugiés et d'autres bénéficiaires posent problème, car elles instaurent un rapport de forces inégal et donc propice à l'exploitation. Le membre du personnel est toujours perçu comme ayant un pouvoir sur le réfugié, lequel risque alors de se sentir obligé de lui prodiguer ses faveurs, y compris sexuelles, afin d'obtenir certains avantages ou d'éviter certaines répercussions négatives. Voir également *Code de conduite du HCR et commentaires sur le code*, juin 2004, <http://www.unhcr.fr/4ad2fb301d.html>

La fraude externe à la réinstallation peut être l'œuvre de réfugiés, de demandeurs d'asile, de criminels, de fonctionnaires du gouvernement du pays hôte ou du pays de réinstallation, de partenaires de mise en œuvre, d'employés des ONG ou de l'OIM, ou d'autres personnes. En outre, elle peut revêtir des formes diverses.

La **fraude à l'identité** correspond à l'invention d'une identité ou à l'usurpation de l'identité d'une autre personne réelle par un imposteur. Certains documents justificatifs peuvent être manquants ou des documents frauduleux peuvent être présentés. Une telle fraude peut se produire à n'importe quel stade du processus, lorsque, par exemple, un réfugié ou un non réfugié « achète » un rendez-vous pour un entretien ou un départ et prend la place d'un réfugié identifié comme ayant besoin d'une réinstallation. La fraude à l'identité peut également prendre la forme d'une substitution lors d'un examen médical dans le but de dissimuler certains problèmes de santé qui pourraient retarder la réinstallation. La situation est encore plus complexe si un réfugié emprunte plusieurs identités, puis vend celles dont il n'a pas besoin, avec les places correspondantes. La fraude à l'identité constitue toujours un problème, mais c'est d'autant plus le cas si elle permet à des criminels de guerre ou à d'autres personnes passibles d'exclusion et ne méritant pas la protection internationale de bénéficier de la réinstallation.

La **fraude à la composition familiale** est l'un des domaines les plus propices à la fraude ou la fausse présentation. La définition de la famille est spécifique à chaque culture, et il faut faire attention de consigner précisément les relations véritables, car la déformation de la réalité peut ne pas être intentionnelle.

Toutefois, la fraude à la composition familiale englobe les mariages de complaisance, les liens de parenté fictifs (parents éloignés se faisant passer pour les fils et filles directs), l'ajout de membres fictifs à la famille, la substitution d'enfants (contre de l'argent ou sous la contrainte), ou la « perte » ou la dissimulation d'un membre de la famille dans le but d'augmenter les chances de réinstallation (par ex. une femme prétendant que son mari est mort ou a disparu dans l'espoir d'entrer dans la catégorie des femmes et filles dans les situations à risque). La fraude à la composition familiale peut être commise au début du processus, dans le but d'obtenir des rations supplémentaires de l'assistance, ou à un stade ultérieur, afin de bénéficier de la reconnaissance du statut de réfugié ou de la réinstallation, ou de profiter de programmes de regroupement familial en dehors de la réinstallation.

Il y a **falsification de documents** lorsque des documents entièrement fabriqués ou des documents officiels ayant été modifiés sont présentés comme des documents authentiques. Il peut arriver que les documents eux-mêmes soient authentiques, mais qu'ils aient été délivrés sous un prétexte frauduleux. Ce type de fraude peut avoir pour but de mentir sur l'identité ou la composition familiale¹³.

La **fausse déclaration substantielle** concerne les cas où les réfugiés exagèrent, inventent ou déforment délibérément la nature ou des détails de leur demande

¹³ Il est reconnu que certaines circonstances peuvent pousser un réfugié ou un demandeur d'asile à avoir recours à des documents illégaux pour quitter un pays dans lequel son intégrité physique ou sa liberté sont menacées. En l'absence de circonstances de ce type, l'utilisation de documents illégaux ne peut pas être justifiée. Voir paragraphe (i) Conclusion du Comité exécutif n°58 (XL) – 1989 HCR, *Compilation thématique des conclusions du Comité exécutif*, 5ème édition, mars 2012, <http://www.unhcr.org/refworld/docid/4f6076752.html>

ou de leurs besoins de réinstallation. La fausse déclaration substantielle peut survenir par :

- **omission** lorsque des réfugiés choisissent délibérément de ne pas divulguer des documents pertinentes eu égard à la détermination de leur statut de réfugié ou l'évaluation en vue de la réinstallation ; et
- **commission** lorsque des réfugiés exagèrent ou inventent délibérément la nature ou des détails de leur situation.

La **corruption** des membres du personnel du HCR ou de toute autre personne impliquée dans le processus de réinstallation au moyen de sommes d'argent, de faveurs ou de cadeaux constitue également une fraude externe.

Fraude mixte ou complexe à la réinstallation

La fraude mixte ou complexe à la réinstallation implique la collusion d'éléments internes et externes. Elle peut également faire partie d'une entreprise criminelle de plus grande envergure susceptible de menacer la sécurité générale du personnel du HCR¹⁴.

Réseaux d'exploitation de la réinstallation

Il existe également des réseaux d'exploitation de la réinstallation : des personnes ou des groupes de personnes, appelés « intermédiaires » ou « facilitateurs », qui prétendent faussement être liés au HCR et pouvoir faire en sorte qu'un réfugié ou une autre personne bénéficie d'une réinstallation. Ce genre d'escroquerie peut consister à aider les réfugiés à préparer de fausses revendications, ou à leur promettre de faux documents, un rendez-vous pour un entretien ou une place dans le prochain groupe de départs.

De tels services sont généralement proposés moyennant des sommes d'argent considérables. Pour convaincre leurs victimes, les escrocs peuvent leur montrer des photos les représentant aux côtés d'employés du HCR, exhiber de faux badges et de fausses cartes d'identité, conduire des véhicules portant de fausses plaques de l'ONU, afficher de faux signes et logos du HCR, et même installer de faux bureaux ou sites Internet du HCR. Ils peuvent également se faire passer pour des représentants d'ONG collaborant avec le HCR en matière d'orientations en vue de la réinstallation.

4.4.2 Vulnérabilité à la fraude

Une approche préventive aide à mieux comprendre les situations les plus propices à la fraude. Les trois principaux éléments contribuant à la fraude sont présentés ci-dessous.

¹⁴ Voir, par exemple : Assemblée générale des Nations Unies, *Enquête relative aux allégations de transferts illégaux de réfugiés à la Délégation du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés à Nairobi* : Note du Secrétaire général, 21 décembre 2001, A/56/733, <http://www.unhcr.org/refworld/docid/3d58c61fo.html>

- **L'occasion** : des systèmes et des procédures faibles ou un contrôle insuffisant de la part de la direction donnent l'occasion d'obtenir de gros avantages en courant peu de risques.
- La **motivation ou la pression des circonstances** : le personnel peut être confronté à des pressions financières, personnelles ou familiales particulières, qui sont susceptibles de le pousser à faire des choix inappropriés ; les réfugiés peuvent être motivés par l'espoir d'obtenir des avantages considérables découlant de la reconnaissance de leur statut de réfugié ou de la réinstallation ; et d'autres protagonistes extérieurs peuvent espérer gagner des sommes substantielles en fraudant. Des personnes qui subissent des pressions peuvent être amenées à recourir à des moyens désespérés.
- La **rationalisation** : par exemple, la conviction que le système est injuste ou que l'acte frauduleux n'a rien de contraire à l'éthique ou d'illégal ; le personnel peut lui aussi rationaliser ses actes en les justifiant par leur mécontentement vis-à-vis du HCR ou de leur supérieur hiérarchique.

Types de comportements pouvant être associés à la fraude

Tous les membres du personnel doivent être conscients qu'ils sont peut-être la cible de fraudeurs ou d'exploiteurs potentiels, réfugiés ou non, lorsqu'ils remarquent les signes suivants :

- flatterie excessive ;
- allusion à des relations importantes ;
- corruption subtile par le biais d'une invitation à un repas ou de cadeaux ;
- évocations confuses du passé, paroles évasives et accusant d'autres personnes de paranoïa ou de méfiance ;
- demandes précipitées et urgentes ne laissant pas le temps de réfléchir ;
- tentatives visant à imposer sa volonté ;
- tentatives visant à isoler l'employé du reste du personnel du bureau ;
- demandes visant à accéder au bureau pour des visites personnelles superflues, à bénéficier d'un accès préférentiel aux informations, ou à se voir accorder des faveurs ; et
- demandes visant à être pris en photo avec l'employé, en particulier devant des lieux associés au bureau.

4.4.3 Garanties et prévention de la fraude

Un plan de lutte anti-fraude solide doit être fondé sur les différents éléments mis en évidence dans ce chapitre en vue d'assurer la bonne gestion du programme de réinstallation.

Les points focaux chargés des questions de fraude au Service de réinstallation du Siège, ainsi que dans les Centres régionaux de réinstallation doivent être avertis de tous les cas de fraude. En outre, le Délégué doit nommer un point focal chargé des questions de fraude et/ou un comité de lutte anti-fraude dans

chaque bureau. Il incombe néanmoins à *tous* les membres du personnel de lutter contre la fraude et de préserver l'intégrité des activités du HCR en rapportant tous les cas de fraude suspectés.



Les mesures les plus efficaces de prévention des fraudes consistent à appliquer soigneusement des procédures standardisées et les principes de transparence, d'autorisation et de responsabilité.

Les efforts de réduction des fraudes sont plus efficaces lorsqu'ils sont axés sur la prévention. Tous les protagonistes du processus de réinstallation (réfugiés, pays de réinstallation, pays d'asile, OIM, ONG et HCR) doivent faire tout ce qui est en leur pouvoir pour garantir que le processus de réinstallation est transparent, objectif, conforme aux procédures et aux normes stipulées dans les POS de base et dans ce manuel.

Une attention particulière doit être accordée aux garanties concernant le traitement des orientations et des demandes de renseignements, la vérification des informations d'enregistrement en dehors du contexte de réinstallation, les contrôles d'identité à tous les stades clés du processus et la sécurité des documents et dossiers de réinstallation.

Les principales mesures de prévention des fraudes sont :

- application fidèle des POS de base ;
- mise en œuvre de procédures de réinstallation transparentes et objectives prévoyant des autorisations et des obligations redditionnelles adéquates ;
- utilisation efficace de proGres comme outil d'identification et de vérification ;
- définition claire des rôles et des responsabilités de tous les membres du personnel ;
- mise en œuvre d'un programme de communication externe actif, en supplément d'un système de plainte clair et accessible ;
- information aux réfugiés quant aux conséquences de commettre ou d'être complice d'une fraude avant de signer le formulaire d'enregistrement en vue de la réinstallation (RRF) ;
- sensibilisation de la communauté des réfugiés sur les conséquences potentielles que la fraude peut avoir sur la disponibilité générale des activités de réinstallation dans le pays ;
- utilisation de systèmes de gestion et de suivi des dossiers permettant de retracer toutes les étapes et les actions entreprises ainsi que l'auteur et la date de celles-ci, tout en préservant la confidentialité des informations ;
- suivi des procédures mentionnées dans les POS du bureau concernant les contrôles de dossiers et audits ;
- encadrement et contrôle adéquats de la part de la direction, notamment au moyen de vérifications ponctuelles ; et
- enquêtes sur tous les cas allégués de fraude et adoption de mesures appropriées.

Il faut effectuer un examen annuel des pratiques et des procédures ainsi que de la conformité aux diverses mesures en complément des vérifications périodiques aléatoires. Afin de procéder à cet examen, l'administrateur responsable est invité à consulter le document *Fraude à la réinstallation : Outil d'autoévaluation des risques et des vulnérabilités des bureaux*, en annexe des POS de base.

La base de données *proGres* offre également des moyens importants de lutte anti-fraude en intégrant les photographies numériques et les informations biométriques (telles que les empreintes digitales) et en répertoriant les auteurs de chaque modification. L'accès à *proGres* et à tout autre système informatique doit être protégé par mot de passe et, à titre de garantie supplémentaire, le gestionnaire de données de *proGres* doit transmettre à l'administrateur responsable un rapport hebdomadaire des dossiers dont les photos et/ou autres champs de données importants ont été modifiés ou mis à jour. Les champs de données importants sont notamment le sexe, la date de naissance, l'origine ethnique et la nationalité. L'administrateur responsable est alors en mesure de choisir en priorité ces dossiers lors de ses vérifications ponctuelles afin de détecter les falsifications ou fraudes éventuelles. L'absence d'application effective de l'une de ces mesures peut entraîner un risque accru de fraude.

Mécanisme de plainte

Un mécanisme de plainte confidentiel doit être mis en place et largement diffusé. En effet, les personnes relevant de la compétence du HCR peuvent signaler les problèmes qu'elles ont rencontrés pour accéder au HCR et à sa protection. Ces plaintes peuvent porter sur des membres du personnel du HCR, des partenaires de mise en œuvre ou d'autres intervenants.

Les moyens de porter plainte doivent être facilement accessibles aux personnes relevant de la compétence du HCR. Des boîtes à plaintes doivent être placées à des endroits accessibles, où du papier, des stylos ou crayons et un support d'écriture doivent être mis à disposition.

Ces boîtes doivent être fermées à clé et seules certaines personnes désignées doivent avoir accès aux clés. Au moins deux administrateurs désignés par le Délégué/chef de bureau doivent avoir la responsabilité commune de lire les informations placées dans les boîtes de plaintes. Celles-ci doivent être ouvertes régulièrement selon un calendrier fixé.

Le mécanisme peut également comprendre une ligne d'assistance téléphonique et des adresses électroniques confidentielles pour traiter les demandes de renseignements et les plaintes.

Les POS de la réinstallation et celles des autres unités doivent préciser la façon dont sont traitées les plaintes, ainsi que les procédures de gestion des demandes de renseignements et des plaintes reçues par téléphone et par courrier électronique. Par exemple, il peut être nécessaire qu'un membre du personnel international, souvent l'administrateur responsable, soit présent lors de l'enregistrement et de la consignation des plaintes. Le registre décrivant le suivi donné aux plaintes doit être conservé dans un lieu sécurisé à l'accès restreint.

Les réfugiés doivent également être informés des moyens de communiquer de façon confidentielle avec le Bureau de l'Inspecteur général (IGO) du HCR. *Pour d'autres d'informations à ce sujet, voir le [chapitre 4.4.7](#).*

4.4.4 Mesures supplémentaires de prévention des fraudes internes

Les allégations les plus perturbantes et préjudiciables à la fois pour les réfugiés et pour les efforts globaux de réinstallation sont celles qui portent sur des membres du personnel du HCR qui auraient sollicité de l'argent ou des faveurs sexuelles auprès de réfugiés en échange d'un accès préférentiel ou frauduleux au processus de réinstallation du HCR.

La formation et la sensibilisation du personnel sont des piliers de la stratégie de prévention des fraudes du HCR. Le personnel doit savoir quels actes sont contraires à l'éthique ou illégaux et être pleinement conscient des conséquences de toute activité frauduleuse¹⁵. Une surveillance de l'ensemble du personnel ainsi que des vérifications régulières aléatoires de la performance doivent être mises en place.

Les responsables soucieux d'être efficaces doivent aussi s'attacher à bien connaître leurs collaborateurs et à leur prodiguer leurs conseils et leur soutien, y compris lorsqu'ils se trouvent dans des situations personnelles difficiles, afin de contrebalancer la pression des circonstances qui pourraient les pousser à des activités frauduleuses.

Interprètes

Les interprètes peuvent subir des pressions particulières de la part de la communauté de réfugiés, puisqu'ils sont souvent de la même origine ou presque, qu'ils peuvent être eux-mêmes des réfugiés (bien que le recours à des interprètes réfugiés soit normalement à éviter) et/ou que leur salaire est souvent peu élevé. Les bureaux sont invités à consulter les *directives du HCR sur le recrutement, la formation, la supervision et les conditions de service des interprètes*¹⁶.

Pour d'autres informations sur le travail avec les interprètes, voir le [chapitre 7.3.2](#).

En règle générale, les mesures globales suivantes doivent être adoptées afin d'éviter les fraudes de la part des interprètes :

- demander aux interprètes de signer le Code de conduite du HCR¹⁷ et la Déclaration de confidentialité et d'impartialité des interprètes auprès du HCR¹⁸ au moment où ils sont engagés ;

¹⁵ Voir HCR, *Procédures et mesures disciplinaires*, 30 mai 2002; IOM/38/2002-FOM/36/2002 sur le site intranet du HCR.

¹⁶ Voir HCR, *Interpréter dans un contexte de réfugiés : directives du HCR sur le recrutement, la formation, la supervision et les conditions de service des interprètes*, 19 janvier 2009, IOM/005/2009-FOM/005/2009, (interne) <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/497f147c2.html>

¹⁷ HCR, *Code de conduite et commentaires sur le code*, juin 2004, <http://www.unhcr.fr/4ad2fb301d.html>

¹⁸ Voir annexe 2, HCR, *Interpréter dans un contexte de réfugiés : Directives sur le recrutement, la*

- affecter les interprètes à différents agents lors de la programmation des entretiens (cela permet en outre de s'assurer de la qualité du travail de chaque interprète) ;
- faire en sorte qu'un même interprète ne soit pas impliqué de façon récurrente dans le dossier d'un certain requérant ;
- établir des relations de travail positives avec tous les interprètes, en leur proposant notamment des formations ;
- décourager toute fraternisation du personnel avec les interprètes (au bureau et en dehors) ;
- décourager toute fraternisation des interprètes avec les réfugiés (tout en reconnaissant qu'ils peuvent être réfugiés eux-mêmes) ;
- indiquer aux interprètes qu'ils doivent signaler toute sollicitation déplacée dont ils feraient l'objet ;
- indiquer aux interprètes qu'ils doivent signaler l'existence de tout conflit d'intérêts potentiel avec des personnes passant un entretien (p. ex. parents) avant l'entretien ;
- interdire l'accès aux dossiers et à la salle de classement ainsi qu'à proGres aux interprètes ;
- limiter l'accès des interprètes aux téléphones portables et l'utilisation de ceux-ci pendant leur travail ;
- reconnaître les compétences des traducteurs et des interprètes, en mettant en place des politiques et des pratiques de recrutement efficaces et compétitives et en assurant la « professionnalisation » de ce service grâce à des salaires et des avantages suffisants ;
- effectuer les vérifications adéquates avant d'engager l'interprète (notamment vérification des antécédents judiciaires, références, diplômes et qualifications professionnelles) ; et
- veiller à l'orientation et au suivi des interprètes, et à les former sur leur conduite et leurs responsabilités.

Les interprètes doivent être soumis aux mêmes contrôles et suivis des performances que les autres employés. Les personnes dirigeant les entretiens devraient être autorisées à interrompre le rendez-vous si elles jugent que l'interprète a un comportement suspect.

Personnel de sécurité

Les agents de sécurité peuvent eux aussi subir la pression de circonstances particulières. Ces personnes jouent un rôle essentiel dans l'accès aux locaux du HCR, mais leur salaire est généralement relativement bas.

Les agents de sécurité sont tenus de faire preuve d'une intégrité et d'un professionnalisme exemplaires dans l'exécution de leurs fonctions, et notamment de protéger le travail du HCR en aidant les réfugiés à accéder dignement et en

formation, le contrôle et les conditions de travail des interprètes dans un contexte de réfugiés, 19 janvier 2009, IOM - FOM/005/2009, (interne) <http://swigea57.hcrnet.ch/refworld/docid/497f147c2.html>

toute sécurité aux locaux lorsqu'ils viennent solliciter l'assistance du bureau.

De bonnes pratiques de prévention de la corruption et de la fraude peuvent consister par exemple à demander aux agents de sécurité de :

- ne pas fraterniser avec les interprètes ou les réfugiés, que ce soit au bureau ou en dehors ;
- signaler toute avance qui leur est faite, que ce soit au bureau ou en dehors ;
- se soumettre à une vérification de leurs antécédents judiciaires avant l'embauche.

Tout comme le reste du personnel, les agents de sécurité doivent faire l'objet d'un suivi, d'observations et de contrôles réguliers ; des caméras de sécurité peuvent également être utilisées. Le mécanisme confidentiel de plainte du Bureau peut également permettre de porter plainte contre les agents de sécurité ; ce point doit être précisé dans les messages transmis au public en matière de processus de plainte.



Toute allégation de participation d'un membre du personnel du HCR à une fraude ou à un acte de corruption doit être traitée en urgence et signalée immédiatement au Bureau de l'Inspecteur général (IGO), conformément aux étapes mentionnées au [chapitre 4.4.7](#) de ce manuel.

4.4.5 Mesures de prévention de la fraude externe

Un aspect essentiel de tout plan de lutte anti-fraude consiste à communiquer régulièrement toutes les informations relatives aux activités liées à la réinstallation, à prévoir des initiatives de sensibilisation sur l'importance de la fraude, à former les partenaires de réinstallation sur les processus de réinstallation et à offrir aux réfugiés des conseils permanents et adaptés.

Comme nous le verrons plus en détail au [chapitre 5.6](#) et au [chapitre 8](#), les accords conclus avec les partenaires externes de réinstallation, tels que des ONG, doivent contenir des mesures spécifiques destinées à se prémunir contre la fraude et définir clairement le rôle de tous les acteurs. Il est également important que la population locale sache que la réinstallation n'est accessible qu'aux personnes relevant de la compétence du HCR.



La gestion des attentes, une stratégie de communication efficace et des instructions et informations régulières à tous les partenaires de réinstallation sont des aspects essentiels de la prévention des fraudes.

Implication des réfugiés dans la prévention de la fraude

Le recours à une stratégie de communication visant à transmettre aux réfugiés des messages clés sur la réinstallation s'avère efficace pour prévenir les fraudes et gérer les attentes. Il est important que la communauté des réfugiés comprenne les conséquences potentielles que la fraude peut avoir sur chaque dossier et sur la disponibilité générale des activités de réinstallation dans le

pays. Certains programmes de réinstallation peuvent être suspendus pour une durée indéterminée jusqu'à ce que les allégations de fraude fassent l'objet d'une enquête.

Comme le souligne le **chapitre 4.5.2**, les messages clés à transmettre aux réfugiés sont notamment l'information sur la fraude, le type d'activités frauduleuses (par ex. falsification de la composition familiale), le devoir de s'abstenir de toute fraude et le fait que tous les services du HCR sont gratuits. Les réfugiés doivent également être mis en garde contre les offres d'assistance frauduleuses et informés de la façon dont ils doivent signaler la fraude. Ces messages destinés aux réfugiés doivent être accessibles, compréhensibles par tous, affichés ou transmis dans la langue (ou les langues) de la plupart des réfugiés de la zone, et diffusés par les divers moyens disponibles pour les campagnes d'information à grande échelle.

Les principes directeurs du HCR en matière de politique et de procédure pour lutter contre la fraude à la réinstallation par des réfugiés ont pour but d'harmoniser les procédures de gestion des cas allégués de fraude par des réfugiés, notamment en ce qui concerne la conduite des enquêtes et l'application des sanctions¹⁹. Une lutte sans relâche contre la fraude à la réinstallation et l'application de sanctions cohérentes et proportionnées ont un effet dissuasif et préventif sur la fraude, et font en sorte que des personnes qui ne répondent pas aux critères de la réinstallation ne puissent pas bénéficier de cette solution durable.

Il est également important de reconnaître que les réfugiés peuvent être des partenaires clés dans la lutte contre la fraude afin de mieux comprendre les éléments déclencheurs de la fraude. Les réfugiés sont, en effet, des témoins et des sources d'informations de premier ordre dans les enquêtes pour fraude²⁰.

Application d'autres mesures avec les partenaires de réinstallation

Le HCR s'efforce également d'appliquer d'autres mesures de prévention des fraudes avec ses partenaires de réinstallation, notamment les suivantes :

- formulaires de rapport standardisés à l'usage des ONG basées dans les États de réinstallation, y compris des comptes rendus des entretiens menés avec les réfugiés après leur réinstallation ;
- cartographie des processus et analyse des risques de fraude conjointes, incluant des définitions et des listes d'indicateurs de fraude communes ;
- enquêtes conjointes ;
- formations et campagnes d'information conjointes ;
- rapports de mission pré- et post-sélection par les États de réinstallation ;

¹⁹ Voir : HCR, *Principes directeurs en matière de politique et de procédure : Lutter contre la fraude à la réinstallation par des réfugiés*, mars 2008, <http://www.unhcr.org/refworld/docid/47d7d7372.html>

²⁰ UNHCR, *Notes sur la deuxième réunion du Groupe d'expert sur la fraude à la réinstallation* (10-11 septembre 2008, Amman, Jordanie), 11 septembre 2008, <http://www.unhcr.org/refworld/docid/492a9c7a2.html>

- création du Groupe d'experts sur la fraude à la réinstallation, au sein du groupe de travail sur la réinstallation, dont les objectifs sont de promouvoir et d'améliorer la communication, la collaboration et le partenariat dans la lutte anti-fraude entre les membres au niveau local, régional et national, ainsi que d'élaborer et de diffuser des outils, techniques et meilleures pratiques sur la prévention des fraudes à la réinstallation.



Afin d'encourager la dénonciation des fraudes, des boîtes à plaintes doivent être placées à des endroits facilement accessibles, tels que les bureaux du HCR ou de ses partenaires, maisons des jeunes, etc. Les informations pour contacter confidentiellement l'IGO doivent également être portées à la connaissance du public pour inciter les personnes à signaler directement les cas de fraude.

4.4.6 Confidentialité du signalement des fraudes

La vigilance anti-fraude consiste notamment à encourager la révélation de tels faits. Même si les procédures peuvent varier selon qu'il s'agit d'une fraude interne ou externe, des mesures adéquates doivent, dans les deux cas, protéger les personnes qui signalent une fraude. Le nom des personnes qui émettent des allégations de fraude étayées par des éléments de preuve doit toujours rester confidentiel, et les détails de ces allégations ne doivent pas être divulgués jusqu'à ce qu'une enquête complète ait été menée.

Tout membre du personnel, quel que soit son grade ou sa fonction, qui a connaissance d'allégations de fraude à la réinstallation, de cas de corruption ou d'autres méfaits, doit documenter toutes les allégations, avec les détails des fraudes alléguées (noms et dates). L'ensemble du personnel a le devoir d'agir en conséquence pour signaler les cas de mauvaise conduite et communiquer toute information liée aux mauvaises conduites dont il a été témoin.

Le point focal chargé de la fraude doit rédiger des comptes-rendus réguliers des incidents de fraudes et des mesures prises par le bureau ; et les présenter au Centre/Bureau régional ou au Siège du HCR.

4.4.7 Gestion des indicateurs et allégations de fraude interne

Les principaux indices susceptibles d'alerter le personnel sont notamment les suivants :

- dossiers pour lesquels un membre du personnel est responsable de plusieurs étapes du traitement et de la prise de décision sans respecter les exigences habituelles d'autorisation ;
- fonctionnaires posant des questions ou manifestant de l'intérêt pour des dossiers sur lesquels ils ne sont pas censés travailler ;
- dossiers excessivement retardés (ce qui peut indiquer l'attente d'un pot-de-vin) ou avançant trop rapidement (ce qui peut indiquer un traitement de faveur) ;

- dossiers dont certaines informations importantes sont manquantes ou dont certaines signatures sont absentes ou illisibles ;
- dossiers excessivement ou inhabituellement documentés ; et
- toute autre anomalie de procédure.

À eux seuls, ces indices ne confirment pas qu'une fraude a effectivement été commise, mais ils peuvent justifier un suivi plus approfondi. De tels incidents doivent être portés à l'attention de l'administrateur responsable.

Le mécanisme de plainte peut également mettre à jour des allégations de fraude ou de mauvaise conduite impliquant le personnel du HCR. Les plaintes reçues directement ou par le biais du mécanisme de plainte font l'objet d'une procédure spéciale²¹.

Rôle du Bureau de l'Inspecteur général (IGO)

Lorsque des allégations de fraude impliquant le personnel du HCR sont signalées, elles doivent être documentées et rapportées de façon appropriée. Il faut, à cet égard, préciser tous les détails de la fraude alléguée (noms et dates). Tous les membres du personnel ont l'obligation de donner suite aux allégations de fraude portées à leur attention, quel que soit leur grade ou leur fonction.

Les cas de mauvaise conduite éventuelle peuvent être signalés soit au Directeur, au Délégué ou au Chef de mission, soit à l'administrateur responsable, qui doit rapidement en informer le Bureau de l'Inspecteur général (IGO) au Siège, ainsi que le Service de réinstallation, en leur communiquant les informations suivantes :

- une évaluation initiale de la crédibilité de la source, avec les raisons ou les éléments de preuve liés à cette évaluation ;
- la mesure dans laquelle les allégations sont précises et datées ;
- l'existence d'éléments de preuve éventuels étayant les allégations ; et
- la mesure dans laquelle la fraude alléguée a causé un préjudice, qu'il soit matériel, financier, ou qu'il concerne la crédibilité et l'image du bureau.

Ces allégations peuvent être directement signalées, en toute confidentialité, à l'IGO, situé au Siège du HCR.

Fax confidentiel : +41-22-739-7380

Adresse électronique confidentielle : inspector@unhcr.org

Ligne d'assistance téléphonique : +41-22-739-8844

L'IGO évalue ensuite les informations reçues afin de déterminer si la plainte est crédible et si elle relève de sa compétence. Si l'IGO décide de mener une enquête, le membre du personnel ayant fourni les informations ou le responsable les ayant transmises en sera avisé sous 30 jours. Ce responsable peut être invité à participer à l'enquête.

²¹ Voir : HCR, *Le rôle, les fonctions et le modus operandi du Bureau de l'inspecteur général*, 3 novembre 2005 ; IOM/054/2005 - FOM/054/2005, (interne) <http://swigeas56.hcrnet.ch/refworld/docid/43706e744.html>

Il est également possible de contacter l'IGO afin d'obtenir des conseils préliminaires. Le nom de la source restera confidentiel et ne sera divulgué que si cela est requis dans le cadre d'une procédure administrative, disciplinaire ou judiciaire, avec l'approbation de la source et de l'Inspecteur général. Si la source craint des représailles pour avoir signalé la fraude, ce fait doit également être consigné, car les représailles constituent en elles-mêmes et à elles seules une forme de mauvaise conduite. L'Inspecteur général peut recommander des mesures de protection immédiates au Haut Commissaire. Si l'allégation est anonyme, l'IGO doit enquêter de façon à déterminer si elle est corroborée par des faits établis indépendamment.

Outre les enquêtes particulières menées suite à des allégations de mauvaise conduite comprenant la fraude, l'IGO procède également à des inspections afin de vérifier si les bureaux appliquent efficacement les politiques et directives en vigueur. Ces inspections peuvent aussi porter sur des problèmes particuliers. De telles enquêtes constituent un moyen supplémentaire d'identifier les facteurs de risque en matière de fraude et les mesures permettant d'y remédier²².

4.4.8 Gestion des allégations de fraude externe

Le mécanisme de plainte présenté plus haut doit également permettre à des personnes extérieures au HCR, telles que des réfugiés, des membres de la population locale ou des partenaires, de révéler des fraudes. Il est utile de renforcer la coopération avec les partenaires de réinstallation, tels que les États de réinstallation, l'OIM, les ONG et autres, afin d'examiner les caractéristiques de la fraude. Les réunions de réinstallation doivent régulièrement aborder des sujets tels que les fraudes possibles, la façon de les prévenir et la façon de les traiter lorsqu'elles se produisent.

En général, l'IGO ne s'occupe pas des allégations impliquant uniquement des personnes extérieures au HCR. Les allégations de ce type doivent cependant être signalées au Délégué ou au Chef de bureau, qui peut éventuellement demander conseil à l'IGO. Le Centre/Bureau régional de réinstallation doit également en être averti. Dans certains cas précis, le HCR peut être amené à contacter les autorités locales afin qu'elles enquêtent sur des fraudes externes.

Allégations contre des réfugiés

Lorsqu'une fraude implique certains réfugiés, le traitement de leur dossier doit être suspendu. Le personnel doit également se référer et se conformer aux *principes directeurs du HCR en matière de politique et de procédure pour lutter contre la fraude à la réinstallation par des réfugiés*²³.

Ces principes directeurs comportent notamment les points essentiels mentionnés ci-dessous.

²² Voir HCR, *Le rôle, les fonctions et le modus operandi du Bureau de l'inspecteur général*, 3 novembre 2005; IOM/054/2005 - FOM/054/2005, (interne) <http://swigea56.hcrmet.ch/refworld/docid/43706e744.html>

²³ Voir les *Principes directeurs du HCR en matière de politique et de procédure : Lutter contre la fraude à la réinstallation par des réfugiés*, mars 2008, <http://www.unhcr.org/refworld/docid/47d7d372.html>

- Le mandat de protection international du HCR doit être maintenu ; de même, il faut respecter les droits fondamentaux des personnes dont la participation à une fraude à la réinstallation a été prouvée doivent être respectés et ceux des autres réfugiés, individus et personnes relevant de la compétence du HCR. Ces normes doivent indiquer les limites des actions à prendre ou les sanctions à appliquer ;
- Les décisions doivent être prises au cas par cas et de façon globale, en tenant compte de la définition de la fraude à la réinstallation susmentionnée, et en considérant la responsabilité de la personne concernée et la nature de son implication ;
- Les mesures correctives et les sanctions, ainsi que leurs conséquences, doivent être proportionnelles à la fraude commise et doivent tenir compte des motivations de la personne impliquée ; et
- Si possible, les mesures correctives et les sanctions doivent avoir un impact minimal sur la famille proche de la personne impliquée ou d'autres réfugiés qui n'ont manifestement pas planifié, encouragé, ni été complices de la fraude.

Les allégations de fraude à la réinstallation par des réfugiés doivent immédiatement être signalées au Délégué/Chef du bureau. Ce dernier doit examiner les preuves et désigner un ou deux membres du personnel international expérimentés pour réaliser une enquête officielle, si nécessaire. Le Service de réinstallation, le Centre/Bureau régional et le Bureau concerné doivent être informés si une enquête officielle est lancée. Leur assistance et leur expertise peuvent également être sollicitées.

Les réfugiés concernés doivent être interrogés, à la fois dans le but de faire progresser l'enquête et de leur donner l'occasion de répondre aux allégations. L'entretien doit être enregistré dans son intégralité, soit par écrit, soit sur bande audio ou vidéo ; le consentement du réfugié est requis. Un rapport d'enquête complet, avec les éventuelles sanctions ou mesures correctives recommandées, doit également être produit. Il doit être examiné par un Délégué ou son suppléant, et faire l'objet d'un examen systématique par le Centre/Bureau régional de réinstallation ou le Siège du HCR.

Les sanctions sont appliquées de façon discrétionnaire selon la nature de la fraude et peuvent varier considérablement selon des circonstances diverses et variées, telles que les besoins de protection de la personne, la situation du pays, les motivations personnelles et les facteurs atténuants ou aggravants. La falsification d'informations personnelles peut donner lieu à un avertissement ou une suspension temporaire du processus de réinstallation. En revanche, des fraudes plus graves, comme la tentative de corruption ou la dissimulation d'informations qui aurait entraîné l'exclusion au titre de l'Article 1F, peuvent impliquer non seulement la clôture d'un dossier de réinstallation mais aussi l'engagement d'une procédure pénale.

Si possible, le HCR informe la population locale de réfugiés de la décision d'appliquer des sanctions en raison d'une fraude d'un réfugié, mais doit le faire en protégeant l'identité des réfugiés faisant l'objet de telles mesures. Il peut, par exemple, publier cette information sur un tableau d'affichage accessible aux

réfugiés et aux ONG/partenaires de réinstallation. Le but est de dissuader toute fraude future en informant la communauté qu'une fraude a été commise et que des sanctions ou autres mesures ont été prises par le HCR pour faire face à la situation.

Si la fraude alléguée risque de compromettre une demande de réinstallation soumise par le HCR à un État de réinstallation, ce dernier doit en être dûment informé.

Il est essentiel de gérer de manière cohérente chaque cas de fraude afin de transmettre à tous le message que la fraude ne saurait être tolérée et que quiconque s'engage dans une fraude devra en subir les conséquences.

Allégations de fraude contre des ONG

Lorsque ce sont des partenaires de mise en œuvre ou des ONG qui sont soupçonnés de fraude, le Bureau et la Section des affaires juridiques peuvent fournir des conseils et indiquer une marche à suivre. Dans certains cas, la fraude peut donner lieu à des poursuites pénales. Il faut alors systématiquement consulter la Section des affaires juridiques, ainsi que le Service de réinstallation et le Bureau.



Lectures essentielles

- HCR, *Principes directeurs en matière de politique et de procédure : Lutter contre la fraude à la réinstallation par des réfugiés*, mars 2008, <http://www.unhcr.org/refworld/docid/47d7d7372.html>
- HCR, *Gestion des activités de protection – Responsabilités du personnel du HCR*, 15 mars 2002, IOM/025/2002 - FOM/024/2002, (interne) <http://swiga56.hcrnet.ch/refworld/docid/3d4524a52.html>
- HCR, *Le rôle, les fonctions et le modus operandi du Bureau de l'inspecteur général*, 3 novembre 2005, IOM/054/2005 - FOM/054/2005, (interne) <http://swiga56.hcrnet.ch/refworld/docid/43706e744.html>
- HCR, *Procédures et mesures disciplinaires*, 30 mai 2002, IOM/38/2002 - FOM/36/2002, (Interne) Intranet HCR
- HCR, *Procédures opérationnelles standard de base en matière de réinstallation, révisées en 2011*, (interne) <http://swiga56.hcrnet.ch/refworld/docid/48b6997d2.html>
- HCR, *Code de conduite du HCR et commentaires sur le code*, juin 2004, <http://www.unhcr.fr/4ad2fb301d.html>

4.5 GESTION DES ATTENTES LIÉES À LA RÉINSTALLATION DE LA POPULATION RÉFUGIÉE

Une gestion efficace des attentes à l'égard de la réinstallation est un point de départ essentiel pour garantir qu'aucune tension, anxiété, agitation ou menace pesant sur la sécurité ne vienne perturber les processus de réinstallation.

La mise en œuvre d'un programme de communication externe efficace est un élément clé de la gestion des attentes. N'ayant que des informations restreintes sur la nature et les limites de la réinstallation en tant que solution durable, les réfugiés et les partenaires de réinstallation peuvent nourrir des attentes irréalistes à l'égard de la réinstallation. En cas de situations de réfugiés prolongées et lorsque l'intégration locale et le rapatriement volontaire ne sont pas des solutions envisageables, les possibilités de réinstallation sont l'objet de tous les espoirs, ce qui peut augmenter le risque de fraude, de corruption et de violence chez les réfugiés, et mettre en péril la sécurité du personnel.

Ces problèmes peuvent être minimisés si la réinstallation est correctement préparée et mise en œuvre dans le cadre des stratégies de protection et de solutions durables. Une mauvaise conception de programmes de réinstallation peut faire naître des attentes énormes et souvent irréalistes au sein de la communauté de réfugiés. En venant s'ajouter aux frustrations, voire aux traumatismes de précédentes expériences, ces attentes peuvent être une source d'angoisse et de tensions, et finir par pousser les réfugiés à des extrémités telles que des manifestations ou des actes de violence.

4.5.1 Dialogue sur des solutions durables

Pour gérer globalement les attentes, il est important d'établir et d'entretenir un dialogue avec les chefs des réfugiés et avec chaque réfugié afin d'expliquer les activités de protection et les solutions durables, sans se focaliser uniquement sur la réinstallation. Des efforts doivent être faits pour que les réfugiés comprennent l'implication et les restrictions de toutes les solutions durables existantes. Les bureaux doivent également faire attention à ne pas susciter d'attentes à l'égard de la réinstallation lorsqu'ils collectent des informations sur le contexte de protection et l'identification des besoins spécifiques. *La gestion des attentes pendant le processus d'identification des besoins des réfugiés est expliquée en détail au [chapitre 5.8.1](#).*

Dans certains cas, des factions ou des organisations politiques, présentes au sein de la population réfugiée ou dans le pays hôte, prennent directement ou indirectement position sur le risque de demeurer dans le pays d'asile ou les dangers d'un retour au pays. Le personnel chargé des informations publiques peut aider le HCR à réaliser des campagnes d'informations fiables dans ces contextes.

4.5.2 Le message de la réinstallation

L'aspect le plus important de tout effort visant à gérer les attentes de réinstallation consiste à fournir aux réfugiés, aux personnes qui travaillent avec eux, et parfois au grand public des informations claires et cohérentes sur les possibilités et les limites de la réinstallation. Pour veiller à ce que le message de la réinstallation reste cohérent, il importe également de veiller à ce que seul un nombre limité de personnes soient autorisées à discuter de la réinstallation avec les réfugiés.

Comme stipulé dans les POS de base, ce message doit mettre en avant les points suivants.

- La réinstallation n'est que l'une des trois solutions durables possibles.
- La réinstallation consiste à transférer un réfugié du pays où il réside actuellement à un autre pays qui a préalablement accepté de l'accueillir.
- Si le HCR a le devoir d'assurer la protection des réfugiés, le cas échéant, en favorisant leur réinstallation, la réinstallation n'est pas *automatique*.
- La réinstallation n'est pas un *droit* du réfugié.
- La réinstallation répond à des critères précis fixés par les pays de réinstallation et le HCR.
- Même si ses liens et ses souhaits sont pris en compte, le réfugié ne peut pas choisir le pays de réinstallation.
- La décision d'accepter un réfugié en vue de sa réinstallation appartient au pays de réinstallation et non pas au HCR.
- Une fois réinstallé, le réfugié a peu de chances d'être réinstallé dans un autre pays ou de retourner dans le pays d'asile précédent.
- Tous les documents, informations et services relatifs à la réinstallation sont *GRATUITS*.
- Toute fraude commise dans le processus de réinstallation est une violation de la loi et peut aboutir non seulement à la clôture du dossier de réinstallation du réfugié, mais aussi à l'engagement des poursuites pénales.
- Le fait de donner une fausse représentation de la composition familiale est une forme de fraude.
- La découverte d'une fraude après la réinstallation peut entraîner des conséquences graves, telles que l'annulation du permis de séjour ou une éventuelle expulsion.

Diffusion du message de la réinstallation

Les attentes sont gérées de façon plus efficace lorsque des informations claires sur la réinstallation sont diffusées et s'accompagnent d'une assistance et d'une transparence sur les dossiers individuels. En améliorant la façon dont le HCR et ses partenaires de réinstallation communiquent avec les réfugiés, comprennent et gèrent leurs besoins (p.ex. à travers des évaluations participatives, des consultations de groupes cibles ou l'établissement de profils de protection), il est possible de diminuer les attentes irréalistes et les incompréhensions.

Les moyens appropriés de diffuser l'information dépendent du contexte particulier, mais peuvent inclure :

- des réunions publiques sur la réinstallation ;
- des réunions régulières entre l'administrateur responsable et les réfugiés pour parler de questions liées à la protection et de solutions durables, et aider les réfugiés à comprendre l'utilisation et les limites de la réinstallation ;
- des consultations ciblant les chefs des réfugiés, les femmes, les enfants, les personnes handicapées, ou toute autre catégorie de personnes, afin de

garantir que les informations sont communiquées à toutes les couches de la population ;

- la communication d'une information standard sur la réinstallation à tous les réfugiés qui arrivent au bureau (voir en annexe des POS de base un exemple de brochure sur la réinstallation) ;
- la diffusion d'informations cohérentes sur la réinstallation lors des consultations individuelles ;
- une campagne publique d'informations permettant de communiquer par divers moyens, tels que les ondes radio, journaux, affiches, brochures, messages textes et courriers électroniques, le cas échéant ; et
- des réunions avec le personnel et avec les ONG pour veiller à ce que toute personne ayant des contacts avec les réfugiés connaisse bien le processus de réinstallation, et comprenne l'importance de ne pas susciter des attentes irréalistes à l'égard de la réinstallation.

La diffusion d'informations précises auprès des communautés de réfugiés déjà présentes dans les pays de réinstallation est un autre moyen important d'atténuer les attentes irréalistes à l'égard de la réinstallation.



4.5.3 Importance de l'orientation

Offrir des conseils au réfugié est extrêmement important dès les premiers contacts entre le HCR et le réfugié. Ces conseils doivent prendre la forme d'un dialogue ouvert entre le réfugié et le HCR, en étroite collaboration avec le personnel des gouvernements et des ONG participant au processus.

En raison des traumatismes liés à leur départ du pays d'origine et/ou de problèmes dans le pays d'asile, les réfugiés peuvent nourrir des attentes irréalistes concernant la facilité d'obtention d'une place de réinstallation et les perspectives qui les attendent dans le pays de réinstallation. Il est important de comprendre les connaissances et les attentes de chacun et de les traiter individuellement. Les administrateurs doivent mettre en avant les options réalistes et ne pas faire de promesses qu'ils ne pourront pas tenir.

Écoute active

Lorsque des réfugiés se focalisent sur la réinstallation, ils peuvent, en réalité, exprimer des problèmes concernant l'assistance, le manque d'espoir de retour dans leur pays d'origine, le besoin de travailler et de gagner de l'argent, le désir d'étudier, les craintes et l'insécurité découlant de la situation de réfugié, ou le besoin de soins médicaux ou psychologiques.



Lorsque plusieurs protagonistes s'occupent de conseiller un même réfugié, ils doivent s'accorder sur les informations à communiquer avant de s'entretenir avec cette personne. Le cas échéant, il faut parler avec le réfugié de la disponibilité des autres solutions durables (rapatriement librement consenti, intégration sur place) avant d'évoquer la réinstallation.

Si la réinstallation est considérée comme étant la solution appropriée, le réfugié doit être informé de façon tout à fait transparente sur le processus de réinstallation et les délais. Pendant le processus de l'orientation, les personnes compétentes doivent insister sur le fait que la réinstallation obéit à des critères fixes et suit des procédures définies. Les réfugiés doivent être clairement informés des incertitudes et des problèmes pouvant survenir pendant le processus de réinstallation, et du fait que la décision finale d'accepter un réfugié pour la réinstallation revient au pays de réinstallation, et non au HCR.

Seule une décision éclairée, fondée sur une connaissance parfaite de tous les faits pertinents peut répondre de manière équitable à la situation et aux besoins spécifiques d'un réfugié. Le fait de permettre aux réfugiés d'avoir des attentes réalistes peut éviter une frustration excessive, voire, de l'agressivité et de la violence de la part des personnes dont les attentes sont déçues.

Tous les membres d'une famille (à l'exception des enfants en bas âge) doivent bénéficier des conseils appropriés. Le chef de famille ne doit pas être le seul à l'obtenir. Les perceptions, les attentes et les besoins des femmes réfugiées peuvent être très différentes de celles des hommes de leur famille, et leurs préoccupations et besoins doivent être gérés avec une prise en compte de l'âge et du genre.



Le HCR doit impérativement être le plus transparent possible sur ses buts, objectifs et activités de réinstallation lorsqu'il s'occupe des réfugiés.

Le HCR doit faire en sorte d'éviter que le réfugié pense pouvoir choisir son pays de réinstallation (le « syndrome de l'agence de voyage »). Les réfugiés doivent comprendre qu'il existe un choix très limité de pays de réinstallation en raison de multiples facteurs, tels que la disponibilité des quotas, les critères d'admission ainsi que le profil même du réfugié (famille, culture, langue, éducation et expérience professionnelle). Il faut également souligner que les pays de réinstallation ne tiennent pas compte de parents éloignés ou d'amis déjà réinstallés sur leur territoire.

Par ailleurs, l'intégration dans un pays de réinstallation peut représenter un véritable défi en raison, par exemple, des différences culturelles et linguistiques, ou de l'éloignement de la famille et des amis. Dans les pays de réinstallation, l'hébergement offert aux nouveaux arrivants peut être modeste et les perspectives d'emploi et d'étude limitées. Un manque d'informations sur ces points peut donner lieu à des fausses attentes et à des frustrations inutiles chez les personnes destinées à la réinstallation. Pour que ces informations soient bien comprises, les réfugiés doivent bénéficier d'une assistance qui tienne compte du genre et de l'âge de la personne concernée.

L'orientation aux réfugiés pendant le processus de réinstallation

Lorsque le personnel du HCR donne des conseils aux réfugiés en vue de la réinstallation, il doit leur expliquer clairement chaque étape de la préparation et de la soumission de leur dossier, le temps prévu par les pays de réinstallation

pour traiter les dossiers, et le rôle du HCR dans le suivi. Il doit également leur signaler immédiatement tout changement significatif dans les délais ou les procédures prévus.

Les informations peuvent être communiquées sous diverses formes : brochures, affiches, radio, journaux, lettre, courrier électronique ou entretien personnel. Chaque fois que cela est possible, les informations destinées au public doivent rappeler que tous les services du HCR sont gratuits.

Les réfugiés croient souvent que le processus de réinstallation sera plus rapide qu'il ne l'est normalement, et que l'obtention d'une place de réinstallation est automatique une fois le dossier soumis. Il est important d'expliquer les points suivants :

- le processus prend du temps en raison des procédures de traitement des demandes mises en place par les pays de réinstallation, qui peuvent comprendre des entretiens et des examens médicaux ;
- les réfugiés doivent avertir immédiatement le HCR s'il y a le moindre changement dans leur composition familiale ou leur situation en termes de protection ;
- la décision revient au pays de réinstallation et non au HCR, l'acceptation n'est pas automatique, et les réfugiés doivent dire la vérité et être prêt à articuler leur demande ;
- les liens familiaux peuvent être considérés comme prioritaires dans le cadre de la soumission par le HCR, mais ne garantissent en aucun cas l'acceptation du pays de réinstallation ;
- les réfugiés n'ont pas le choix ; ils ne peuvent pas comparer les pays et jeter leur dévolu sur celui qu'ils préfèrent ;
- la façon dont le résultat de leur demande leur sera communiqué et sous quel délai.

Il faut faire attention à ne pas susciter des attentes et/ou des espoirs excessifs chez les réfugiés et à ne pas faire de promesses que le HCR ne peut pas tenir.



4.5.4 Accès aux locaux du HCR

Les communications aux réfugiés peuvent prendre des formes diverses : campagnes d'information à grande échelle, rencontres avec les chefs des réfugiés, les communautés et les femmes réfugiées, lettres et notifications individuelles. Cependant, il est essentiel de fournir un environnement qui soit en permanence réceptif aux demandes de renseignements des réfugiés dans les locaux du HCR.

Les membres du personnel d'accueil, d'enregistrement et de sécurité du HCR doivent être formés pour répondre aux personnes relevant de la compétence du HCR qui cherchent à entrer en contact avec leurs collègues et pour identifier celles qui présentent des besoins prioritaires. *L'identification des besoins de protection est détaillée au [chapitre 5](#).*



Toutes les personnes relevant de la compétence du HCR, notamment les plus vulnérables, doivent pouvoir accéder aux locaux du HCR.

Les informations expliquant comment accéder au HCR, et à quel moment, doivent être largement diffusées. Elles doivent préciser comment contacter le HCR en cas d'urgence en dehors des horaires habituels.

Chaque fois que cela est possible, les réfugiés doivent être informés que l'accès aux locaux du HCR et à tous ses services est gratuit. Un mécanisme de plainte facilement accessible doit également être mis en place et porté à la connaissance du public

Des procédures opérationnelles standard (POS) doivent régir l'accueil des personnes relevant de la compétence du HCR, en indiquant notamment la façon de traiter leurs demandes de renseignements et les plaintes, et les agents vers qui elles doivent être dirigées.

Dans la mesure du possible, les personnes relevant de la compétence du HCR doivent prendre rendez-vous pour rencontrer le personnel ; cependant, des horaires de consultation sans rendez-vous doivent également être définis. Des dispositions doivent aussi être prises en dehors de ces horaires afin de prendre en charge les visites à caractère d'urgence ou concernant des personnes particulièrement vulnérables.

Les POS doivent prévoir des dispositifs efficaces prenant en compte l'âge, le genre et la diversité de façon à garantir que les femmes, qu'elles soient seules ou accompagnées de leur famille, reçoivent des informations sur le HCR et sur le processus de réinstallation, et se voient offrir la possibilité d'un entretien séparé et confidentiel avec le personnel du HCR. Les enfants séparés de leurs parents ou de la personne qui s'occupe d'eux doivent bénéficier d'un accueil prioritaire et être orientés sans tarder vers le membre du personnel adéquat.

4.6 MESURES DE SÉCURITÉ

Les opérations de réinstallation doivent veiller à ce que des mesures de sécurité adéquates soient mises en place pour protéger la sûreté des membres du personnel et des réfugiés et empêcher la fraude, tout en maintenant un système accessible et transparent.

Le HCR est un membre actif du système de sécurité commun des Nations Unies, qui obéit aux Normes minimales de sécurité opérationnelle des pays de l'ONU. La politique du HCR en matière de sécurité met l'accent sur la responsabilité et l'obligation redditionnelle des gestionnaires, au Siège, au niveau des Délégués nationaux et des Chefs de bureaux de terrain, afin d'assurer la sécurité des membres du personnel. Cependant, cette politique souligne également la responsabilité de chaque membre du personnel qui doit être conscient de l'environnement et des principes directeurs existants, et doit reconnaître ses responsabilités et sa capacité à influencer sur l'environnement sécuritaire. Au HCR, tous les membres du personnel sur le terrain reçoivent une formation à la sécurité qui est assurée par le département de la sûreté et la sécurité des

Nations Unies et se voient proposer des présentations sur les procédures en matière de sécurité et d'urgence de leur bureau.

Les principes directeurs internes du HCR sur la sûreté comprennent : *Les consignes de sécurité relatives aux cas individuels spéciaux de réfugiés en milieu urbain, les consignes de sécurité relatives pour gérer les menaces, l'agression verbale et l'intimidation des réfugiés. Les consignes pour gérer les protestations, les démonstrations et toute autre agitation de groupe chez les réfugiés* donnent également des conseils généraux sur la réponse à apporter aux attentes du réfugié, et la façon d'éviter le conflit et de le gérer²⁴.

La coordination est nécessaire entre le personnel chargé de la protection au sein du HCR et les autres personnes responsables de la sécurité afin de garantir que :

- les politiques et directives du HCR en matière de sécurité sont bien mises en œuvre dans les procédures de réinstallation ;
- les préoccupations liées à la protection sont prises en compte dans l'élaboration et la mise en œuvre des mesures de sécurité de chaque bureau.

Les dispositions de sécurité suivantes doivent être intégrées aux procédures du HCR :

- mesures pour contrôler la foule et faire entrer les personnes de façon disciplinée dans les locaux du HCR ;
- directives de sécurité sur le déroulement des séances d'orientation et les entretiens individuels, y compris des consignes sur la disposition et les meubles de la salle d'entretiens ;
- procédures concernant le déplacement des demandeurs d'asile et réfugiés à l'intérieur du Bureau du HCR et les zones et les situations qui exigent un accès sous escorte ;
- mesures efficaces permettant au personnel du HCR d'alerter les membres de la sécurité d'incidents potentiels et d'obtenir une assistance rapide, y compris l'installation de boutons d'appel d'urgence à l'accueil et dans les espaces servant aux séances d'orientation et aux entretiens ;
- procédures pour signaler les incidents aux personnes du HCR compétentes, de même que les exigences de signalement au niveau régional et au Siège du HCR.

La sécurité des réfugiés, qui ont été sélectionnés pour la réinstallation, pose également un problème de sécurité. Dans certains contextes, les réfugiés peuvent être exposés à des actes de violence causés par la jalousie ou être l'objet de coercition visant à les contraindre à fournir un soutien ou un parrainage, une fois réinstallés. Le personnel du HCR doit être vigilant face à ces risques et prendre des mesures pour les prévenir, le cas échéant.

²⁴ HCR, *Consignes de sécurité relatives aux cas individuels spéciaux de réfugiés en milieu urbain*, 4 septembre 2002, <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/3dca8ead4.html> HCR, *Consignes de sécurité pour gérer les menaces, l'agression verbale et l'intimidation des réfugiés*, 17 avril 2003, <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/3ea6c2104.html> et HCR, *Consignes pour gérer les protestations, les démonstrations et toute autre agitation de groupe chez les réfugiés*, 15 septembre 2004, <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/48b2c8112.html> (documents internes)

4.6.1 Facteurs déclencheurs de risques potentiels pour la sécurité

Étant donné le rôle que joue le HCR dans les décisions des États à accepter un dossier de réinstallation, il est compréhensible que les réfugiés s'adressent au bureau du HCR pour exprimer leurs inquiétudes et leurs frustrations. Toutefois, ces inquiétudes ne sont pas nécessairement liées à la « réinstallation » en elle-même, mais plutôt à la façon dont leur situation et les solutions sont gérées, à la mesure dans laquelle ils sont impliqués dans la prise de décision qui affecte leur vie, et à l'accès aux informations sur la réinstallation et sur les autres solutions possibles qui peuvent leur être proposées. Que les réfugiés considèrent la réinstallation d'un œil favorable ou non, le défi que doivent relever le HCR et la communauté internationale consiste à gérer le recours à cette solution d'une façon qui puisse être comprise et soutenue par les réfugiés sans susciter de conflit.

La présence de facteurs de tension, tels qu'une demande supérieure à l'offre en matière de réinstallations, peut rendre les réfugiés sujets à l'angoisse, à la frustration et à la violence, d'autant plus si certains « facteurs déclencheurs » agissent comme catalyseurs. Ces facteurs, qui sont souvent à l'origine d'un comportement agressif dans différents contextes opérationnels, ne sont pas les seuls éléments associés à la réinstallation, mais ils incluent notamment :

- **Impression d'abus de pouvoir, de corruption ou de comportement contraire à l'éthique.** Les études menées par le Service d'urgence et de sécurité du HCR indiquent qu'une telle impression a été évoquée dans un bon nombre de cas de comportement violent ou agressif chez des réfugiés. L'expérience du HCR montre qu'il ne s'agit pas toujours uniquement d'une impression. Le désespoir de nombreux réfugiés et la disponibilité limitée des possibilités de réinstallation peuvent créer un environnement propice à l'exploitation et à un comportement contraire à l'éthique de la part des réfugiés et de ceux qui les côtoient. Ce fait accentue la responsabilité qu'a la direction de procéder à des contrôles réguliers et à des interventions proactives en temps opportun.
- **Manque de clarté ou mauvaise compréhension des politiques, ou impression qu'elles sont appliquées de façon inégale ou injuste.** Les problèmes résultent souvent d'une combinaison de ces aspects (par ex. absence de mécanismes d'évaluation participatifs ou de méthodes similaires pour identifier les réfugiés à recommander pour la réinstallation).
- **Insensibilité ou manque de respect à l'égard des réfugiés.** Ce problème se pose tout particulièrement dans les bureaux où un personnel de protection peu nombreux doit traiter le cas de centaines de réfugiés sans possibilité de coupure. Les agents peuvent alors être sujets à la fatigue, à l'indifférence et à l'épuisement professionnel.
- **Association trop étroite du cas d'un réfugié particulier avec un certain membre du personnel.** Une telle pratique peut donner l'impression qu'une décision a été prise sur la base de motifs personnels et non suite à l'application impartiale de politiques universelles.

- **Raisons de croire qu'un comportement violent ou coercitif permettra d'obtenir le résultat désiré de la part de l'autre partie (souvent le HCR).** Cette tendance est peut-être celle que l'on rencontre le plus fréquemment dans les cas d'agitation prolongée auxquels est confronté le HCR. Elle souligne l'importance de ne pas envoyer de messages contradictoires et de maintenir une position ne tolérant aucune violence ou comportement illicite.
- **Sentiment que la réinstallation est « garantie » ou « due » au réfugié.** Ce sentiment peut, par exemple, naître du fait que le réfugié constate que de nombreuses autres personnes ayant les mêmes problèmes de protection dans le pays d'asile bénéficient d'une réinstallation, qu'il doit subir un long processus d'entretiens ou simplement qu'il a mal interprété les déclarations ou les signaux émis par les fonctionnaires.
- **Changements de politiques brusques ou trop rapides pour que les réfugiés puissent les comprendre ou les intégrer.** Le HCR est particulièrement exposé à ce type de problème en matière de réinstallation, car des changements de politiques soudains et de grande portée peuvent émaner des pays d'asile et/ou de réinstallation dans des domaines où le HCR peut n'avoir que peu de contrôle.
- **Sentiment que le temps presse.** Le HCR peut être témoin de ce phénomène lorsqu'une clause de cessation est instituée ou doit bientôt entrer en vigueur, mais que la situation dans le pays d'origine reste incertaine aux yeux des réfugiés.
- **Lassitude d'attendre.** L'influence réelle de ce facteur sur la violence est l'objet de controverse ; il ne s'agit pas à strictement parler d'un facteur déclencheur puisqu'il correspond à une absence d'activité plutôt qu'à un événement particulier. Il n'en reste pas moins qu'une grande partie des cas de violence de réfugiés auxquels a été confronté le HCR se sont produits au sein de populations se trouvant depuis une période prolongée dans une situation où le rapatriement volontaire et l'intégration locale dans le pays d'asile demeurent impossibles après plusieurs années.

4.6.2 Recommandations de sécurité lors des entretiens

Il arrive que des actes hostiles soient commis contre des personnes qui conduisent les entretiens. Au vu des facteurs de tension décrits ci-dessus, la prise en charge d'activités de réinstallation rend d'autant plus indispensable l'application de normes de sécurité adéquates.

Le conseiller chargé de la sécurité sur le terrain doit indiquer les précautions à prendre et les mesures à appliquer dans le bureau et dans chaque espace d'entretien²⁵. Des procédures doivent également être mises en place pour alerter les personnes chargées de la réinstallation de toute agitation ou activité susceptible d'affecter la sûreté du processus d'entretien.

²⁵ Normes du HCR relatives aux procédures de détermination du statut de réfugié relevant du mandat du HCR, <http://www.unhcr.org/refworld/docid/42d66dd84.html>

Il est indispensable que les mesures de sécurité soient mises en place avant que le personnel ne rencontre ou ne s'entretienne avec des personnes ou des groupes, et que tous les membres du personnel susceptibles d'être en contact avec les réfugiés soient correctement formés sur les questions de sécurité. Le personnel doit prendre des précautions particulières face à un réfugié ayant déjà fait preuve d'un comportement violent. Dès qu'une personne manifeste des signes de grande détresse ou adopte une attitude menaçante, des mesures de sécurité adéquates doivent être appliquées et le personnel de sécurité doit être alerté.

Les recommandations suivantes visent à renforcer la sécurité des administrateurs du HCR et du personnel des partenaires qui participent aux procédures d'entretien :

- tous les entretiens doivent, si possible, se faire sur rendez-vous ;
- des procédures séparées doivent être mises en place pour gérer les urgences ou les cas sensibles ;
- des gardes entraînés doivent contrôler l'accès au bâtiment et à l'entrée principale de la zone où se déroule l'entretien. Si cela paraît nécessaire, les gardes doivent procéder à la fouille des personnes qui veulent accéder au bâtiment ou les passer au détecteur de métaux ;
- la zone d'entretien ne doit pas être visible depuis la salle d'attente ;
- seul un nombre minimum de personnes doit être autorisé à entrer dans la salle d'attente en même temps ; et les personnes qui attendent doivent avoir accès aux toilettes, à l'eau potable, et à un abri et à des sièges adaptés ;
- toute manifestation connue de violence antérieure doit être signalée dans le dossier de l'individu, ce qui incitera la personne chargée de l'entretien à prendre des mesures de précaution si elle le juge nécessaire ;
- les entretiens doivent se dérouler dans une salle prévue à cet effet (et non dans le bureau de la personne chargée de l'entretien) ;
- les salles d'entretien doivent préserver la confidentialité et être suffisamment grandes pour accueillir une famille et un interprète ;
- la porte de la salle d'entretien doit être vitrée ;
- dans la mesure du possible, la salle d'entretien ne doit contenir aucun objet susceptible d'être utilisé comme une arme ;
- la personne chargée de l'entretien et l'interprète doivent être assis de façon à avoir un accès libre et dégagé vers la sortie ;
- une procédure d'évacuation de la salle d'entretien doit être prévue, ainsi qu'un mécanisme ou un système permettant d'appeler de l'aide ; et
- le personnel doit pouvoir communiquer à tout moment.

Il convient en outre de suivre les recommandations supplémentaires suivantes lorsque des entretiens sont conduits dans des endroits isolés :

- les entretiens doivent se dérouler dans un endroit discret, afin de ne pas trop attirer l'attention ;
- des moyens de transport par route doivent rester en attente en tout temps ;
- toutes les dispositions nécessaires doivent être prises pour assurer une communication constante (radio, talkie-walkie) ; et

- il est préférable que plusieurs membres du personnel voyagent ensemble et des dispositions doivent être prises avec les autorités locales pour leur venir en aide en cas de besoin.

Tous les incidents de sécurité doivent être consignés. *Les consignes de sécurité du HCR pour gérer les menaces, l'agression verbale et l'intimidation des réfugiés*, et *les consignes pour gérer les protestations, les démonstrations et toute autre agitation de groupe chez les réfugiés* indiquent les réponses à apporter aux incidents de sécurité, tels qu'un comportement déplacé, des menaces ou une agression²⁶. Toutes les menaces personnelles doivent être signalées sur le champ, et des réponses appropriées doivent être mises en œuvre immédiatement afin de protéger le personnel et de prévenir tout acte de violence.

Lectures essentielles

- HCR, *Consignes de sécurité relatives aux cas individuels spéciaux de réfugiés dans un environnement urbain*, 4 septembre 2002, (interne) <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/3dca8ead4.html>
- HCR, *Consignes de sécurité pour gérer les menaces, l'agression verbale et l'intimidation des réfugiés*, 17 avril 2003, (interne) <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/3ea6c2104.html>
- HCR, *Consignes pour gérer les protestations, les démonstrations et toute autre agitation de groupe chez les réfugiés*, 15 septembre 2004, (interne) <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/48b2c8112.html>



Références supplémentaires

- HCR, *Manuel des situations d'urgence*, février 2007, troisième édition, (en anglais), <http://www.unhcr.org/refworld/docid/46a9e29a2.html>

4.7 GESTION DES ARCHIVES DU HCR

La fraude peut, à tout moment, s'insinuer dans les procédures de réinstallation. Il est capital que les archives du HCR, y compris les dossiers individuels et la base de données *proGres*, soient correctement gérées afin de garantir une prise de décision et une obligation redditionnelle efficaces et d'éviter toute fraude ou tout manquement au devoir de confidentialité.

Les archives du HCR, y compris les dossiers sur papier et les documents électroniques, sont la propriété du HCR. Dans le *Manuel du HCR*, le chapitre 11, qui traite de *la gestion des documents et archives*, donne des informations sur les archives papier et les archives électroniques et explique au personnel comment :

²⁶ HCR, *Consignes de sécurité du HCR pour gérer les menaces, l'agression verbale et l'intimidation des réfugiés*, 17 avril 2003, <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/3ea6c2104.html> et HCR, *Consignes pour gérer les protestations, les démonstrations et toute autre agitation de groupe chez les réfugiés*, 15 septembre 2004, <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/48b2c8112.html> (documents internes)

- identifier les types d'archives détenues par le HCR et déterminer combien de temps elles doivent être conservées, autrement dit leur délai de conservation ;
- éliminer rapidement et correctement les archives dont les délais de conservation autorisés ont expiré ; et
- transférer les archives permanentes au service d'archives du HCR où elles seront préservées et consultables ultérieurement.

Les archives de protection, comprenant à la fois les dossiers thématiques et les dossiers individuels, sont conservées de façon permanente par le HCR. Les dossiers thématiques liés à la réinstallation détaillent l'élaboration, la promotion et la planification des activités de réinstallation, y compris les informations par pays, les documents politiques et les principes directeurs en matière de procédure. Les dossiers individuels contiennent toutes les informations concernant un réfugié ou un demandeur d'asile particulier, ainsi que les personnes à sa charge. Ces dossiers, ainsi que toute base de données servant d'index, doivent être correctement conservés et archivés conformément à la politique du HCR en matière d'archives et de dossiers. Pour de plus amples informations à ce sujet, veuillez contacter archives@unhcr.org.

4.7.1 Contrôle et obligation redditionnelle dans les systèmes de classement centralisés

Tous les bureaux du HCR doivent mettre en œuvre des procédures précises de gestion des dossiers pour tous les aspects du traitement, de l'organisation et de la gestion des dossiers de protection, y compris les dossiers individuels.

Le système de classement doit être centralisé ; le bureau doit posséder un seul dossier par réfugié. Les diverses unités fonctionnelles doivent éviter d'avoir des dossiers différents pour la même personne : les unités de protection, de services communautaires et de réinstallation doivent avoir un système de classement commun. Cela permet d'assurer une meilleure cohésion entre les différentes unités et de faciliter l'accès à toutes les informations dont il faut tenir compte avant de prendre une décision concernant un réfugié. Tous les éléments d'un dossier peuvent être utiles pour examiner les solutions durables possibles et un système de classement centralisé améliore considérablement la compréhension globale des besoins du réfugié.

Les procédures de gestion des dossiers varient en fonction de l'ampleur des opérations sur le terrain, ainsi que des techniques et ressources disponibles ; toutefois, dans chaque opération, les fiches et les systèmes de classement doivent être organisés et ordonnés de façon à :

- protéger la confidentialité ;
- empêcher la perte ou la dégradation de fichiers grâce à un stockage physique sécurisé ;
- garantir l'intégrité des documents utilisés dans le processus de réinstallation grâce à un accès contrôlé aux fichiers ; et
- optimiser l'efficacité du processus de réinstallation à toutes les étapes en favorisant l'accessibilité, la clarté et l'exhaustivité des documents.

Le système de classement des fichiers doit être conçu de manière à :

- refléter la composition de l'unité familiale et permettre une identification rapide et une référence croisée entre les dossiers liés ;
- permettre la désignation et le traitement de plusieurs requérants principaux au sein d'une unité familiale ;
- illustrer les changements apportés au statut de membres de la famille, tels que les changements de statut en tant que requérant principal ou requérant au statut dérivé ;
- refléter les changements survenus dans l'unité familiale, tels que mariages, naissances, décès ou autres événements ;
- permettre un classement séparé des informations transmises par chaque membre de la famille, de façon à établir clairement la source des informations spécifiques et de préserver le principe de confidentialité ; et
- établir un registre des dossiers et des procédures pour suivre les fichiers.

Le Délégué du HCR et les administrateurs principaux en charge de la protection doivent attribuer par écrit la responsabilité de la mise en œuvre des procédures de gestion des dossiers à un administrateur chargé de la protection spécifique. Ces procédures de gestion des dossiers doivent indiquer clairement les personnes qui ont accès aux dossiers individuels et aux documents confidentiels, et préciser les responsabilités individuelles en matière de surveillance et d'obligation redditionnelle dans la gestion des documents papier et électroniques.

Responsabilités de surveillance en matière de gestion des dossiers

- Former et aider le personnel du HCR à la mise en œuvre des procédures de gestion des dossiers ;
- Superviser les pratiques du Bureau du HCR concernant l'accès aux dossiers individuels physiques et électroniques, ainsi que le déplacement et la conservation des dossiers individuels afin de garantir leur sécurité et leur confidentialité ; et
- Effectuer un contrôle aléatoire des dossiers physiques et électroniques afin de s'assurer que les membres du personnel respectent les procédures établies pour conserver et mettre à jour les dossiers, ainsi que pour entrer les informations nécessaires dans les systèmes centralisés.

4.7.2 Dossiers individuels

Tous les bureaux du HCR doivent mettre en place un système de numérotation et de classement des dossiers. Tout réfugié enregistré auprès du HCR se voit attribuer un numéro d'identification unique par *proGres*. Les bureaux peuvent également attribuer des numéros de référence distincts aux dossiers, en particulier s'ils ne disposent pas de *proGres*.

Pour chaque réfugié, un dossier individuel doit être créé le plus tôt possible après l'enregistrement auprès du HCR, de façon à ce que tous les documents et faits nouveaux relatifs à la personne concernée soient dûment consignés et

conservés par la suite. Le dossier est généralement créé en vue des procédures de détermination du statut de réfugié (DSR). Dans les situations où les réfugiés sont reconnus sur une base *prima facie*, les bureaux de terrain peuvent ne pas avoir établi de dossiers individuels en raison de la nature de leur contact au jour le jour avec les réfugiés. Par conséquent, dans le cadre d'un travail de réinstallation effectué dans des situations *prima facie*, un dossier individuel doit être ouvert pour les réfugiés à la réception d'une demande de réinstallation initiale.

Contenu des dossiers relatifs aux cas individuels

Le dossier individuel rassemble toutes les informations relatives à un réfugié particulier. Tous les membres du personnel du HCR qui manipulent les dossiers doivent s'assurer que les informations qu'ils contiennent sont *complètes* et *organisées*, de sorte que les personnes chargées de prendre des mesures puissent se faire une idée précise et rapide de l'histoire et la situation du dossier. Elles doivent notamment veiller à ce que les courriers électroniques se rapportant au cas soient immédiatement classés.

La correspondance et les documents qui doivent figurer dans les dossiers des requérants individuels incluent notamment :

- une fiche d'actions répertoriant toutes les mesures prises en rapport avec le réfugié et son dossier ;
- un formulaire d'enregistrement dûment rempli, si l'enregistrement a eu lieu ;
- les copies des documents d'identification personnels du réfugié (passeport, certificats de mariage, naissance et décès), de son enregistrement en tant que réfugié ou les documents d'identité émis par le gouvernement d'asile (les originaux doivent être rendus rapidement) ;
- les photographies du requérant et des membres de sa famille, si elles ne sont pas conservées sous format numérique ;
- les éléments de preuve ou documents justificatifs fournis par la personne ;
- si la personne a bénéficié du processus de DSR, une copie de la lettre de reconnaissance et de la revendication de statut, avec tous les documents justificatifs, y compris les notes des entretiens ;
- des copies de toute la correspondance se rapportant au cas du réfugié, y compris les recommandations de réinstallation ;
- les comptes rendus des conversations et des entretiens avec le réfugié et des tiers en rapport avec son cas ;
- les notes destinées au dossier détaillant les discussions dont il a fait l'objet au sein du bureau, notamment le récapitulatif des discussions, accords ou actions décidés lors d'une réunion du Comité de réinstallation/solutions durables ;
- les documents ayant trait à la demande de réinstallation ou aux évaluations ;
- les éventuels documents relatifs à une vulnérabilité particulière, y compris des informations médicales sur le cas individuel ;
- les copies des documents des demandes de réinstallation envoyés aux Centres/Bureaux régionaux de réinstallation ou au Siège ;

- les copies des documents envoyés pour la soumission aux pays de réinstallation, notamment le formulaire d'enregistrement en vue de la réinstallation (RRF) ; et
- toute note concernant le dossier d'un réfugié.

Toutes les notes doivent être datées, signées et paginées ; elles doivent clairement mentionner le nom et la fonction du membre du personnel concerné. Tous les documents copiés doivent comporter la mention « copie », ou « copie de copie », le cas échéant. Lorsqu'un membre du personnel ajoute ou retire des documents dans le dossier, il doit le faire figurer sur la fiche d'actions. Les informations confidentielles peuvent être conservées dans une enveloppe cachetée et inviolable à l'intérieur du dossier physique.

Les bureaux de terrain doivent préciser quels sont les membres du personnel habilités à certifier les copies des documents originaux qui sont ajoutés au dossier d'un réfugié tels que les certificats de naissance et les documents d'adoption. Les originaux ne doivent pas être conservés dans le dossier, mais renvoyés dès qu'ils ont été photocopiés.



Tous les documents doivent être classés par *ordre chronologique*, selon leur date de création ou de réception, et les pages les plus récentes doivent se trouver sur le haut du dossier. Tout ajout de document doit être consigné sur la fiche d'actions.

Les photographies non numériques du réfugié et de sa famille doivent être protégées contre la fraude. On peut employer à cet effet un timbre sec ou humide, dont l'utilisation doit être restreinte et régie par des POS spéciales afin d'empêcher tout abus. Le nom et le numéro d'enregistrement de la personne ainsi que la date à laquelle la photographie a été prise doivent être inscrits au dos de chaque photo.

4.7.3 Archives électroniques : *proGres*, CORTS, Livelink

proGres

La base de données du HCR, appelée *proGres*, a été conçue pour aider à l'enregistrement des personnes relevant de la compétence du HCR dans toutes les opérations du HCR. Étant donné que les besoins et les procédures diffèrent, chaque bureau de terrain élabore des procédures opérationnelles standard (POS) pour établir les champs, événements et fonctions à utiliser dans *proGres*, ainsi que les directives et procédures sur la saisie et la mise à jour des informations. Les éléments pertinents de ces POS doivent être inclus dans les POS thématiques, par exemple les POS en matière de réinstallation.

La base de données *proGres* se fonde sur l'enregistrement individuel, ce qui signifie que chaque personne ne doit être enregistrée qu'une seule fois avec ses données personnelles. Dans le même temps, *proGres* sert à suivre les groupes, qui peuvent être des ménages ou des cas, ou les deux. Toute personne doit appartenir soit à un cas, soit à un ménage.

Si le contexte opérationnel le nécessite, une personne peut également appartenir à la fois à un ménage et à un cas. Le plus souvent, le ménage ou le cas correspondra à la famille la plus proche (p. ex. époux, épouse et enfants en bas âge), mais peut également consister en une seule personne. Au fil du temps, les personnes peuvent passer d'un groupe à un autre ; c'est le cas, par exemple, lorsqu'une personne mineure devient adulte et forme sa propre famille. Dans chaque cas, il y a un requérant principal (Principal Applicant / PA) et dans chaque ménage, un représentant de ménage (Household Representative / HR1). Tous les autres membres du groupe sont définis en fonction de leurs liens avec le requérant principal ou le chef de ménage.

Les archives de *proGres* doivent être actualisées en permanence afin de prendre en compte les changements ou les ajouts de données biographiques, ainsi que les événements. Les événements consistent en des faits prédéfinis significatifs qui se rapportent au dossier relatif à une personne, un cas ou un ménage. Ils se divisent en neuf catégories standard : enregistrement, protection, assistance, document, dossier physique, détermination du statut de réfugié, rapatriement librement consenti, réinstallation et intégration sur place. Les codes d'événements standards *proGres* relatifs aux procédures de réinstallation sont joints en annexe des POS de base.



proGres doit être utilisé par tout le personnel du HCR, notamment les personnes chargées de la protection, des services communautaires et de la réinstallation, et les archives doivent être mises à jour régulièrement pour prendre en compte tous les événements, tels que recommandations, entretiens, contrôles, soumissions et nouvelles soumissions, décisions et départs. Dans un souci de cohérence et d'exhaustivité, les archives doivent également être mises à jour régulièrement et inclure les informations transmises par les partenaires de la réinstallation (p. ex. pays de réinstallation/OIM), les Centres/Bureaux régionaux de réinstallation et le Siège.

Système intégré de suivi en ligne des réinstallations (CORTS)

CORTS est une base de données en ligne conçue pour améliorer la capacité du HCR à gérer les cas de réinstallation et la transmission des rapports aux niveaux régional et global. Les cas gérés par les Centres/Bureaux régionaux de réinstallation et l'Unité de traitement du Service de réinstallation, au Siège, peuvent être suivis par CORTS. Le serveur qui héberge cette base de données est situé au Siège du HCR. Les utilisateurs du HCR autorisés accèdent aux informations de cette base de données via une application web disponible sur le site intranet du HCR.

CORTS permet de télécharger directement les informations relatives à la personne ou au dossier concernés depuis *proGres*. Les utilisateurs de CORTS disposent d'une série de fonctions de gestion des dossiers qui leur permettent d'archiver les procédures relatives aux soumissions de réinstallation, de rechercher dans les archives et d'établir des comptes rendus. Les utilisateurs ont également la possibilité d'archiver des informations manuellement afin de recevoir des soumissions de réinstallation de la part de bureaux du HCR, sans utiliser le logiciel *proGres*.

Livelink²⁷

Livelink est l'outil de gestion des archives en ligne du HCR qui permet de stocker, conserver et protéger les archives du HCR tout au long de leur cycle de vie. Le système d'archivage Livelink regroupe tous les courriers électroniques importants et toute autre archive électronique du HCR, permettant ainsi une consultation rapide et une conservation en toute sécurité. Il est particulièrement essentiel que le HCR dispose d'un dispositif d'archives accessible et sécurisé, car de nombreux membres du personnel changent fréquemment de missions.

Ce système, qui doit être déployé dans l'ensemble des bureaux du HCR d'ici 2014, permet au personnel de :

- coopérer, échanger des documents et favoriser le travail en équipe sans aucune frontière géographique ;
- classer les courriers électroniques et les pièces jointes directement dans Livelink ;
- accéder aux archives du HCR 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, quel que soit l'endroit où il se trouve ;
- trouver facilement des archives grâce à un outil de recherche puissant ;
- suivre le cycle de vie des archives via l'historique et le contrôle de versions ; et
- se conformer aux exigences des Nations Unies en matière de tenue des archives.

L'archivage électronique doit faire partie des procédures et processus de travail quotidiens du HCR, selon les trois principes généraux suivants :

- les archives créées, envoyées et reçues sous format électronique doivent également être classées sous ce format selon les normes d'archivage du HCR ;
- les gestionnaires sont responsables de la conformité et de l'exhaustivité du classement de l'unité dans Livelink ; et
- tous les membres du personnel du HCR, tels que les créateurs et les utilisateurs d'archives, sont responsables de classer les archives.

4.7.4 Données biométriques

Dans sa *politique relative aux mesures biométriques lors de l'enregistrement et du contrôle des réfugiés*²⁸, publiée en décembre 2010, le HCR a annoncé que les mesures biométriques allaient devenir une étape normale des processus d'enregistrement. L'utilisation des données biométriques pour aider aux contrôles d'identité parmi les populations de réfugiés est encouragée, *sauf* si cette méthode ne procure aucun avantage opérationnel ou de protection.

²⁷ HCR, *Politique du HCR relative aux archives électroniques*, IOM/031-FOM/031/2005, 3 juin 2005, (interne), disponible en anglais sur le site intranet du HCR.

²⁸ HCR, *Politique relative aux mesures biométriques lors de l'enregistrement et du contrôle des réfugiés*, 20 décembre 2010, IOM/083/2010 - FOM/083/2010, (interne, en anglais), <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/4dof593e2.html>

Plusieurs opérations du HCR utilisent depuis quelque temps les mesures biométriques pour aider à enregistrer ou contrôler les populations de réfugiés, et les avantages en termes d'intégrité des programmes sont manifestes. Par exemple, les archives des empreintes digitales prises lors de l'enregistrement sont ensuite reliées à *proGres* pour empêcher la multiplication des enregistrements ou des demandes de prestations et prévenir les substitutions d'identités ou les fraudes à la composition familiale.

Les données biométriques impliquent, toutefois, des défis de mise en œuvre majeurs. Le HCR s'efforce ainsi d'identifier les technologies les plus adaptées, fiables et rentables pour être utilisées dans ses opérations. *Les directives du HCR en matière de confidentialité*²⁹ s'appliquent aux échanges de données biométriques, et stipulent que des garanties doivent être mises en place afin d'assurer une collecte et un traitement des données justes et transparents. Le HCR doit également veiller à ce que toutes les mesures appropriées soient prises pour préserver la sécurité des données et que l'échange des données se limite exclusivement à l'objectif pour lequel les données ont été collectées.

4.7.5 Sécurité et suivi des dossiers

Il est important d'assurer la sécurité des dossiers non seulement afin de les prémunir contre la fraude et les abus, mais aussi pour préserver l'intégrité physique et la confidentialité des informations qu'ils contiennent.

Les mesures de sécurité relatives aux dossiers incluent le contrôle de l'accès aux documents électroniques et papier, des garanties concernant le stockage des documents papier, ainsi qu'un système facilitant le suivi et le contrôle des dossiers de réinstallation individuels.

Sécurité des dossiers

La sécurité des informations contenues dans les dossiers électroniques dépend entièrement de l'identification correcte des utilisateurs. Les dossiers électroniques doivent être protégés par un mot de passe³⁰ et stockés dans *proGres* et/ou sur des lecteurs du réseau. Les membres du personnel désignés doivent se voir accorder des niveaux d'accès différents selon leurs fonctions. Dans chaque bureau, les procédures de contrôle internes doivent les mentionner dans les obligations redditionnelles attribuées aux gestionnaires d'archives et administrateurs de systèmes. Les informations relatives aux dossiers individuels ne devront pas être stockées sur les lecteurs personnels, mais seulement dans le fichier prévu sur le lecteur du réseau. Le personnel doit recevoir une formation sur les documents électroniques, notamment sur l'utilisation adéquate des identifiants et mots de passe, et les conséquences de leur mauvaise utilisation.

²⁹ HCR, *Directives en matière de confidentialité*, 1er août 2001, IOM/071/2001 - FOM/068/2001, (interne, en anglais), <http://swigeas56.hcrnet.ch/refworld/docid/3be17dfd4.html>

³⁰ HCR, *Utilisation de mots de passe dans les systèmes informatiques du HCR*, IOM/086-FOM/086/2006, disponible en anglais sur le site intranet du HCR, (interne)

Les dossiers papier doivent être conservés dans des armoires métalliques sécurisées et résistants au feu. Ces armoires doivent être en permanence fermées à clé, sauf lorsque le personnel désigné procède à une entrée ou sortie de dossier. Ces armoires doivent se trouver dans une salle de classement centrale pouvant être fermée à clé, et l'accès à cette salle doit être restreint aux personnes autorisées. Les codes de la salle de classement et des armoires ne doivent être connus que du personnel autorisé, et les clés ne doivent pas être laissées à un membre du personnel non autorisé (collègue ou agent de sécurité). Des mesures doivent être mises en place afin d'assurer la sécurité des dossiers et de la salle de classement en cas d'évacuation ou de sinistre. Le conseiller chargé de la sécurité sur le terrain et de l'appui à la coordination (FICSS) peuvent suggérer des mesures de sécurité supplémentaires (HQSoo@unhcr.org).

Les dossiers ne doivent pas être conservés dans les bureaux d'un membre du personnel si celui-ci est absent ; ils doivent être remis dans le registre central une fois la tâche terminée. Une exception peut être faite si le bureau est considéré comme sécurisé et que le dossier est conservé dans une armoire fermée à clé.

Les dossiers ne doivent pas être conservés dans une salle d'entretien pendant un entretien, sauf si le responsable est présent. Normalement, les dossiers ne doivent pas quitter les locaux. Un supérieur hiérarchique peut accepter par écrit que des dossiers quittent le bureau mais uniquement dans certaines circonstances particulières qui doivent faire l'objet d'un suivi strict et ce, lorsque cela ne peut pas être évité, comme, par exemple, en cas d'entretien ou d'enquête à l'extérieur.

L'un des meilleurs moyens de garantir la sécurité est de ne conserver que les dossiers en cours dans les bureaux de terrain. Les anciens dossiers, considérés comme clos, doivent être inventoriés, emballés et envoyés au Siège où ils doivent être conservés dans les archives permanentes, conformément à la politique du HCR en matière d'archives et de dossiers. Pour de plus amples informations à ce sujet, veuillez contacter archives@unhcr.org.

Suivi des dossiers

Le système de gestion des dossiers doit inclure des procédures permettant aux personnes autorisées de consigner les entrées et les sorties de dossiers du registre central. Lorsqu'un dossier est demandé, un commis au classement doit être chargé de consigner la sortie du dossier, dans un registre des mouvements, en notant le numéro du dossier, la date, et le nom du membre du personnel demandant ou retournant le dossier. Cette procédure permet de garder une trace des personnes qui ont eu accès aux dossiers, en cas de compromis, et de vérifier que seules les personnes autorisées travaillent sur les fichiers. La non-application de cette procédure constitue une défaillance dans les contrôles internes et les mesures anti-fraude.

Le registre des mouvements de dossiers doit être conservé sous format électronique dans *proGres*, ou une autre base de données si *proGres* n'est pas disponible. Les opérations de grande taille peuvent également envisager l'utilisation d'un **système de suivi électronique** qui consisterait à doter les dossiers de codes barres et à délivrer au personnel une identification à l'aide de codes barres. Ce système permet de suivre le mouvement des dossiers

individuels entre les membres du personnel et entre les unités, et de savoir, à tout moment, où se trouvent tous les dossiers. Cependant, à l'instar de tous les systèmes, le système de suivi électronique ne fonctionne correctement que si les membres du personnel scannent les dossiers physiques au moment de leur prêt, transfert et retour. (Pour plus d'informations, contacter la Section de l'information sur le terrain et de l'appui à la coordination (FICSS) au Siège du HCR sur HQCSoos@unhcr.org.)

Outre le suivi des mouvements des dossiers, il est important de mettre en place un système de suivi régulier pour faciliter le contrôle des dossiers de réinstallation individuels et veiller à ce que les délais soient respectés. Un tel système permet en outre d'identifier les goulets d'étranglement et de mettre en évidence les aspects à renforcer ou à améliorer. De plus, il assure une prise en charge appropriée même si la personne responsable du dossier est absente pour une raison ou une autre.

La base de données *proGres* renforce le suivi en permettant d'effectuer des recherches sur un grand choix de champs de données : nom du requérant, date et lieu de naissance, nationalité, composition familiale, émetteur de la recommandation de réinstallation, étape du processus de réinstallation, décision la plus récente et date de celle-ci, action en attente et personne responsable de celle-ci.

Il est par conséquent important de garantir l'exactitude de *proGres* en y consignnant systématiquement et sans tarder chaque étape ou action entreprise en rapport avec un certain dossier. Des données à jour dans *proGres* permettent de transmettre systématiquement des retours d'information aux réfugiés, aux collègues de la région, au Siège et aux pays de réinstallation, et facilitent la production de rapports statistiques.

4.7.6 Stockage des documents d'identité et de voyage

Dans certains cas, le HCR peut être chargé de recevoir et de conserver les titres de voyage et les pièces d'identité de réfugiés dans le cadre de préparatifs de départ. Normalement, cette responsabilité incombe à l'État de réinstallation ou à l'OIM, lorsqu'elle en a l'autorité et la capacité.

Dans le cas où le HCR assume cette responsabilité, les procédures préalables au départ doivent être établies avec le pays d'asile et le pays de réinstallation afin de déterminer comment les documents d'identité et de voyage vont être délivrés, remis, retirés et transmis. Les bureaux de terrain doivent veiller à désigner clairement les personnes qui ont accès à ces documents, et s'assurer que les procédures relatives à leur conservation et leur transmission sont clairement définies et consignées.

Tous les titres de voyage et documents d'identité reçus par le HCR doivent être conservés dans un coffre-fort à accès limité. Un membre du personnel désigné doit maintenir un registre central pour conserver la trace des personnes qui ont accès au coffre-fort et des documents qui ont été déposés ou retirés.

Avant de remettre ces documents au réfugié, il faut confirmer qu'il en est bien le détenteur légitime en vérifiant son identité. Une photocopie du titre de voyage doit être faite, puis signée par le réfugié pour confirmer l'obtention de l'original.

Cette photocopie doit être contresignée par la personne du HCR qui remet le document. Elle est ensuite ajoutée au dossier du réfugié comme preuve de la remise du document.

4.8 IMPORTANCE DE LA FORMATION CONTINUE SUR LA RÉINSTALLATION

La formation crée et renforce les capacités de réinstallation ; améliore la qualité de service des membres du personnel et des partenaires, et constitue un moyen essentiel de garantir la mise en œuvre efficace et cohérente de la politique de réinstallation du HCR. La formation et l'apprentissage continu sont des piliers de la stratégie du HCR pour garantir que tous les membres du personnel connaissent bien le mandat de protection du Bureau et qu'ils partagent une vision commune des principes fondamentaux de la protection internationale.

Les activités de formation à la réinstallation du HCR sont étroitement liées à la formation à la protection et elles sont coordonnées par le Service de réinstallation, en lien avec le Centre d'apprentissage global du HCR (Global Learning Centre), les Bureaux régionaux, les Centres/Bureaux régionaux de réinstallation et les bureaux de terrain concernés. Étant donné que les opérations de réinstallation nécessitent une étroite collaboration à tous les niveaux, le HCR implique également, lorsque cela est possible, les gouvernements et les ONG dans les activités de formation à la réinstallation.

Ces activités de formation peuvent prendre différentes formes : orientation initiale et soutien individuel informel, ateliers locaux ou régionaux, modules d'autoformation, cours de formation en ligne et programmes d'apprentissage formels sur plusieurs mois. Le Manuel de réinstallation constitue une référence et un outil de formation majeur pour le personnel du HCR et ses partenaires de réinstallation.

La formation à la réinstallation poursuit les principaux objectifs suivants :

- renforcer la capacité du personnel sur le terrain à identifier activement les réfugiés ayant besoin de réinstallation et défendre efficacement leur dossier ; donner au personnel les compétences pour analyser la réinstallation et les problèmes de protection qui en découlent ; définir une stratégie appropriée et élaborer un mécanisme de réinstallation, fondés sur une étroite collaboration avec les pays de réinstallation et les autres partenaires ;
- sensibiliser les parties prenantes à la réinstallation sur les problèmes de fraude et d'actions répréhensibles dans le processus de réinstallation, et renforcer leur capacité à prévenir et atténuer ces problèmes, afin de mettre en œuvre des programmes de réinstallation crédibles et transparents ;
- créer et renforcer la capacité des bureaux de terrain du HCR à organiser et assurer des formations sur la réinstallation en vue d'optimiser les ressources et de coordonner les efforts de formation ; et
- améliorer la gestion globale du processus de réinstallation concernant les dossiers individuels et les groupes de réfugiés.

4.8.1 Centre d'apprentissage global (*Global Learning Centre*)

Le centre d'apprentissage du HCR (GLC) est chargé de coordonner les activités d'apprentissage internes dans l'ensemble de l'organisation. Son but est de donner aux personnes travaillant auprès du HCR la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances pour améliorer leur performance et mieux gérer leur carrière professionnelle. Il met l'accent sur la formation en ligne et l'apprentissage mobile pour améliorer l'accessibilité des activités de formation.

Le GLC travaille en étroite collaboration avec la DIP, les Bureaux régionaux et les bureaux sur le terrain pour repérer les besoins de formation, élaborer des activités utilisant diverses méthodologies, et évaluer les connaissances acquises et leur impact sur le travail des participants.

Le HCR propose des programmes de formation à la protection par région pour les membres de son personnel et ses partenaires qui travaillent sur les thèmes respectifs. Ces programmes se composent d'une phase d'autoformation, d'un atelier et d'une phase post-atelier.

- **Programme d'apprentissage à la protection (PLP)**: ce programme de formation intermédiaire est destiné aux membres du personnel du HCR qui souhaite mieux comprendre les opérations axées sur la protection. Le PLP comprend une unité sur les solutions durables, telles que la réinstallation.
- **Programme d'apprentissage thématique en matière de protection sur l'apatridie** : ce programme thématique s'adresse aux responsables et partenaires et porte sur les moyens d'identifier, prévenir et gérer les cas d'apatridie et de protéger les personnes apatrides dans une opération.
- **Programme d'apprentissage sur la détermination du statut de réfugié (DSR)** : cette formation spécifique est destinée aux personnes qui travaillent beaucoup sur les questions de DSR.
- **Programme de formation à la réinstallation (RLP)** : cette formation spécifique est destinée aux personnes qui travaillent beaucoup sur les questions de réinstallation. Voir le [chapitre 4.8.3](#) pour plus de détails.

D'autres thèmes relatifs à la protection sont traités lors d'ateliers portant sur la violence sexuelle et sexiste, l'approche communautaire, la détermination de l'intérêt supérieur, etc.

L'équipe de protection du GLC coopère également avec des formateurs sur le terrain pour améliorer l'accès aux possibilités d'apprentissage au niveau régional.

Le programme de formation à l'animation pour la protection, qui dote le personnel chargé de la protection de compétences de formation, contribue à rendre la formation en matière de protection accessible pour tous. Son objectif est de créer une capacité de formation pour aider à proposer des programmes d'apprentissage dans la région, ainsi que des ateliers séparés, comptes rendus ou toute autre session de formation *ad hoc* adaptée aux besoins spécifiques lorsque ceux-ci apparaissent. Une fois inscrits dans l'équipe de formateurs, les formateurs qui changent de région doivent aussi faire office de formateur dans leur nouveau lieu d'affectation. Cette approche permet au HCR de constituer progressivement une capacité de formation importante sur les domaines clés

de la protection, tels que la DSR et la réinstallation, au sein de l'Organisation. Le HCR met ainsi en place une plate-forme permettant d'augmenter la coordination interrégionale et l'échange d'expériences et de meilleures pratiques.

4.8.2 Formation de base pour le personnel chargé de la réinstallation

Le HCR a élaboré un certain nombre d'outils pour garantir que tous les membres de son personnel aient une compréhension élémentaire de la protection internationale et des solutions durables, notamment le document intitulé **Le HCR et la protection internationale : Un programme d'introduction à la protection**³¹. Tous les membres du personnel ont, en outre, suivi les formations sur **la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir**, le **Code de conduite du HCR**, et sur **la sécurité sur le terrain**, le cas échéant.

De plus, tous les employés d'un bureau de terrain, participant à des activités de réinstallation, doivent recevoir des instructions sur la politique et les pratiques de base en matière de réinstallation afin de bien comprendre l'idée et les objectifs des activités de réinstallation, et de réaliser que la collaboration peut être efficace entre les unités œuvrant à la réinstallation des réfugiés qui en ont besoin.

Les personnes directement impliquées dans les activités de réinstallation *doivent* se familiariser avec le Manuel de réinstallation et les POS en matière de réinstallation du Bureau. Elles doivent également recevoir une formation sur :

- la sensibilisation et la prévention des fraudes ;
- *les directives du HCR en matière de confidentialité* concernant l'échange d'informations sur les dossiers individuels ;
- les principes de réinstallation et les catégories de soumissions pour la réinstallation ;
- la sensibilisation à la culture de la (ou des) personne(s) concernée(s) ;
- les besoins de protection et les mécanismes d'orientation ;
- la prise en compte du sexe et de la diversité ;

et, lorsque leur mission l'exige :

- les compétences pour mener un entretien ;
- le travail avec les interprètes ;
- les compétences de communication et interpersonnelles ;
- l'utilisation efficace de *proGres* ; et
- la préparation du formulaire d'enregistrement en vue de la réinstallation (RRF).

4.8.3 Possibilités de formation à la réinstallation

Des ateliers portant sur la lutte contre la fraude à la réinstallation, et diverses autres formations spécifiques à des situations, des pays ou des régions sont proposées sur le terrain et au Siège. Souvent organisées en partenariat avec

³¹ HCR, *Le HCR et la protection internationale : Un programme d'introduction à la protection*, 1er juin 2006, (en anglais), <http://www.unhcr.org/refworld/docid/466e71c32.html>

les autorités du pays et les ONG partenaires, ces sessions de formation sont l'occasion d'échanger des informations sur les connaissances actuelles, les activités et les expériences. Néanmoins, la formation ne saurait se substituer à des rencontres régulières avec tous les partenaires.

Les rencontres régionales sur la réinstallation, organisées tous les ans, permettent de proposer et réactualiser les formations afin de garantir une application cohérente des politiques et procédures en matière de réinstallation dans toute la région ainsi que d'évaluer l'efficacité des formations et les besoins d'apprentissage.

Une formation sur le programme de détachement HCR-CICM en matière de réinstallation est également organisée conjointement. Ce programme de détachement permet de faire entrer, de manière temporaire, dans l'organisation du HCR, des personnes qualifiées venant d'une diversité d'ONG et de milieux gouvernementaux. Toutes les personnes détachées reçoivent des cours d'introduction et des sessions d'information à la fois par la CICM et le HCR avant leur déploiement. Lorsque cela est possible, les personnes détachées de la CICM sont invitées aux ateliers de formation régionaux, pour lesquels le HCR et la CICM ont élaboré des modules de formation pour aider ces personnes détachées à se préparer à leurs tâches.

Le Service de réinstallation encourage également la formation par le biais de possibilités d'« apprentissage par la pratique », telles que des enregistrements, des exercices de vérification et d'évaluations participatives, afin d'aider le personnel à mieux comprendre les techniques d'identification de la réinstallation et mieux utiliser les méthodologies. Les sessions régulières de « remise à niveau » permettent de sensibiliser le personnel en permanence sur les procédures de réinstallation et de répondre aux doutes ou aux questions concernant une évaluation de besoins de réinstallation et les catégories de soumissions pour la réinstallation.

Lorsqu'il met en place des activités de formation à la réinstallation, le HCR doit tenir compte du fait que les membres de son personnel ne consacrent pas tous le même temps à la réinstallation ; cela dépend de la situation de leur pays et du nombre de cas éligibles à la réinstallation.

Programme de formation à la réinstallation

Les personnes chargées de la réinstallation sont encouragées à profiter du programme de formation à la réinstallation (RLP)³² lorsqu'il est proposé dans leur région. Le RLP est un programme thématique d'une durée de six mois qui complète le programme de formation à la protection (PLP). Il comprend une autoformation à distance, des modules supervisés et un atelier, qui traitent tous spécifiquement de la réinstallation. Le RLP a pour but d'améliorer les connaissances et les compétences des acteurs de la réinstallation. Il contribue ainsi à un processus de réinstallation plus cohérent et prévisible qui répond aux besoins des réfugiés avec diligence, intégrité, transparence et responsabilité.

³² Tous les membres du personnel et les partenaires sont invités à consulter le module d'autoformation en ligne : HCR, *Module d'autoformation : Programme de formation à la réinstallation*, version révisée 2011, (en anglais), <http://www.unhcr.org/refworld/docid/4ae6b9b2.html>

Le RLP est un élément clé de la stratégie de formation du HCR qui aspire à harmoniser et améliorer la qualité des activités de réinstallation et à garantir l'efficacité de la protection internationale en général. À cet égard, le HCR envisage de faire du RLP un élément essentiel et obligatoire de toutes les formations pour les membres du personnel ayant des compétences opérationnelles liées à la réinstallation.

En accord avec les principes de l'*Agenda pour la protection* et le *Code de conduite du HCR*, le programme de formation à la réinstallation a pour but de :

- encourager une compréhension commune de la protection et des normes juridiques internationales ;
- améliorer les connaissances et les compétences en matière de protection ;
- promouvoir une approche de partenariat et d'équipe ;
- solliciter des retours d'informations et opinions sur les questions opérationnelles sur le terrain et sur les moyens de résoudre les problèmes de façon collective ;
- examiner comment améliorer les capacités de réinstallation ;
- améliorer l'utilisation plus stratégique de la réinstallation, y compris dans les régions affectées par les déplacements de réfugiés ;
- promouvoir une utilisation plus efficace de la réinstallation, à la fois comme outil de protection et comme solution durable.

La méthodologie adoptée pour le RLP contribue à améliorer une base de connaissances et le développement de compétences, et renforce les bonnes pratiques en combinant plusieurs techniques d'apprentissage, telles que l'autoformation, l'atelier et la mise en place de projets de réinstallation. Le programme de formation à la réinstallation vise, en outre, à encourager les participants à mettre en œuvre des activités ou des stratégies de réinstallation dans leur bureau.

Formation en ligne

- HCR, *Le HCR et la protection internationale : Un programme d'introduction à la protection*, 1er juin 2006, (en anglais), <http://www.unhcr.org/refworld/docid/466e71c32.html>
- HCR, *Module d'autoformation : Programme de formation à la réinstallation*, version révisée 2011, (en anglais), <http://www.unhcr.org/refworld/docid/4ae6b9b92.html>
- HCR, *Module d'autoformation 1 : Introduction à la protection internationale. Protéger les personnes relevant de la compétence du HCR*, 1er août 2005, <http://www.unhcr.org/refworld/docid/42fboc124.html>
- HCR, *Module d'autoformation 2 : Détermination du statut de réfugié. Déterminer qui est un réfugié*, 1er septembre 2005, <http://www.unhcr.org/refworld/docid/43141f5d4.html>
- HCR, *Entretiens avec des demandeurs au statut de réfugié*, RLD4, 1995, (en anglais), <http://www.unhcr.org/refworld/docid/3ccea3304.html>



4.9 DONNÉES ET STATISTIQUES DE RÉINSTALLATION

La présentation régulière de statistiques et de données supplémentaires précises et actualisés sur la réinstallation est une composante cruciale de l'établissement de rapports par le HCR au Comité exécutif (ExCom) et aux autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. Les statistiques facilitent la tâche de forums de réinstallation tels que le Groupe de travail sur la réinstallation et les Consultations annuelles tripartites sur la réinstallation.

Les statistiques sur la réinstallation aident le HCR et toutes les parties concernées à :

- évaluer les besoins et les priorités de réinstallation ;
- planifier et élaborer les orientations politiques du HCR ;
- planifier et développer une politique pour les gouvernements comprenant l'établissement des quotas/objectifs d'admission à la réinstallation ;
- contrôler les progrès et les problèmes ;
- analyser les quotas utilisés par le HCR et les gouvernements ;
- programmer et budgétiser les projets de réinstallation ;
- prévoir les engagements de réinstallation et négocier l'obtention des places nécessaires ;
- collecter des fonds ; et
- améliorer la sensibilisation et la compréhension du public.

Les questions de réinstallation éveillent beaucoup d'intérêt dans le public et ont suscité un examen critique, notamment parmi les gouvernements donateurs et les ONG.

Afin de fournir des renseignements fiables, globaux et crédibles sur les activités de réinstallation, les bureaux nationaux du HCR doivent compléter précisément le rapport statistique sur la réinstallation (RSR) et le remettre dans les délais impartis.

Le RSR doit faire preuve de cohérence par rapport aux informations consignées sur les précédents RSR et aux rapports statistiques annuels (ASR) (qui présentent des statistiques générales sur toutes les populations, dont certaines ont besoin d'une aide à la réinstallation). Il peut arriver que les bureaux nationaux du HCR doivent préparer des rapports statistiques internes pour leur usage local ou pour rendre compte à des programmes de réinstallation particuliers qui bénéficient de fonds d'affectation spéciaux. Dans ce cas, il est essentiel qu'il existe une cohérence entre les divers rapports statistiques et entre ceux-ci, le RSR et l'ASR.

4.9.1 Directives pour la rédaction des formulaires RSR

Les formulaires RSR sont fournis aux bureaux nationaux sous forme de fichier Excel. Pour faciliter la rédaction du formulaire RSR, le fichier Excel qui contient le formulaire comprend aussi des notes explicatives sur chaque champ du formulaire, qui guident l'utilisateur. Pour compléter le RSR, les bureaux nationaux doivent se référer aux « *Instructions et directives sur les rapports* » OIM/FOM, publiées en début d'année.

Afin d'améliorer la précision des rapports statistiques, les bureaux de terrain sont encouragés à se mettre en contact avec l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) et de recouper localement les chiffres relatifs aux départs. Le Bureau régional de Washington est en train d'améliorer la vérification des données statistiques avec les États de réinstallation pour le monde entier.

L'établissement de rapports précis sur les catégories de soumissions pour la réinstallation, telles que les femmes et les filles dans les situations à risque et les enfants en situation de risque, ainsi que la présentation des chiffres de départs par âge et par sexe contribuent à ce que l'approche en matière d'âge, de genre et de diversité soit intégrées aux activités de réinstallation et à ce que les conclusions pertinentes du Comité exécutif (105 et 107) soient appliquées.

Pour compléter le RSR, les bureaux nationaux peuvent solliciter l'aide du point focal chargé des statistiques sur la réinstallation, basé à Washington, à l'adresse usawares@unhcr.org.

Fréquence et soumission des formulaires RSR

Les bureaux nationaux doivent envoyer les formulaires remplis directement au point focal chargé des statistiques sur la réinstallation, situé au bureau régional de Washington, par courrier électronique, à usawares@unhcr.org et mettre en copie le point focal régional chargé des statistiques, si celui-ci est concerné. Le point focal chargé des statistiques de réinstallation au bureau régional de Washington doit vérifier et corriger les données en accord avec le bureau national. Les bureaux nationaux doivent respecter les dates limites suivantes :

Trimestre se terminant	Remise au bureau régional de Washington
31 mars	15 avril
30 juin	15 juillet
30 septembre	15 octobre
31 décembre	15 janvier

Le Service de réinstallation et le point focal des statistiques de réinstallation, situé au bureau régional de Washington, sont chargés de présenter des statistiques de réinstallation mondiales qui soient correctes et cohérentes. Le point focal des statistiques de réinstallation doit rédiger des *rapports statistiques sur la réinstallation dans le monde* trimestriels et annuels. Ces derniers sont publiés en interne sur le site intranet du HCR et, le cas échéant, sont présentés à des partenaires externes à l'occasion de diverses réunions multilatérales et bilatérales, telles que les Consultations tripartites annuelles et le Groupe de travail sur la réinstallation. Avec l'aide du bureau régional de Washington, le Service de réinstallation analyse les tendances qui se dessinent dans les activités mondiales de réinstallation du HCR, identifie les besoins qui ne sont pas satisfaits et les lacunes du processus de réinstallation, et élabore des stratégies visant à améliorer la réinstallation.

4.10 GESTION DU STRESS DANS UNE OPÉRATION DE RÉINSTALLATION

Le stress a tendance à s'accumuler dans un environnement de travail intensif, et peut être déclenché par des facteurs extérieurs au travail. Face au stress, les personnes ont des réactions très diverses et une façon de le gérer bien à elles. En général, il est salutaire d'adopter des habitudes saines, telles qu'une bonne alimentation, un sommeil réparateur, de l'exercice et des moments de détente entre amis. L'accumulation du stress peut engendrer de nombreux problèmes de santé physiques et mentaux, et nuire à la qualité du travail et à la dynamique du groupe. Pour toutes ces raisons, il est important de repérer les signes et les symptômes d'un stress cumulé, et d'essayer de les atténuer au niveau des personnes et de la direction. Les documents de référence renseignent sur les actions à mener afin de gérer et de juguler le stress.

Dans le contexte des opérations de réinstallation, il faut être conscient du fait que le personnel peut subir un traumatisme indirect. Le **traumatisme indirect** consiste en une réaction de stress provoquée par le fait d'avoir été le témoin ou d'avoir entendu parler d'événements traumatisants qui ont touché d'autres personnes. Il peut être très éprouvant de mener des entretiens en vue de la réinstallation, et très traumatisant d'écouter des réfugiés évoquer les persécutions, les pertes de proches, les atteintes graves aux droits de l'homme, les violences et même les tortures qu'ils ont subies, surtout si on fait ce travail durant longtemps. Les facteurs qui participent au stress sont :

- un contact répété avec des personnes ayant subi des expériences traumatisantes ;
- une pression forte pour traiter rapidement des cas difficiles ;
- un nombre de cas qui ne varie pas ;
- un traumatisme personnel ;
- un manque d'expérience à des postes similaires ;
- une identification excessive avec les personnes interrogées ;
- un manque de repos et de vacances (provoquant un épuisement) ;
- un manque de soutien et de compréhension de la part des supérieurs ;
- des contrats de travail à durée déterminée et une insécurité de l'emploi ; et
- une pression que la personne s'impose elle-même pour réussir.

Le bien-être au travail est de la responsabilité de tous : les personnes concernées, leurs collègues et supérieurs et l'organisation dans son ensemble. L'organisation a un devoir de protection. Elle doit définir les politiques adéquates et fournir les ressources pour la gestion du stress. Les membres de la direction doivent fixer des normes d'équipe, incluant la gestion du stress, et encourager les membres du personnel à s'y conformer.

L'information et la sensibilisation du personnel sur les mesures à prendre dans de telles circonstances sont importantes pour préserver la santé et le bien-être de toutes les personnes travaillant auprès des réfugiés. Elles contribuent également à un travail efficace, productif et sûr. Le fait de se sentir fatigué, faible et déprimé n'a pas seulement un impact négatif sur la capacité du personnel à

accomplir son travail, mais peut rendre celui-ci plus vulnérable à des incidents de sécurité, du fait d'un relâchement de l'attention et d'une incapacité à réagir rapidement à une situation.

Les stratégies de gestion du stress sont plus efficaces si elles sont intégrées au travail quotidien et mises en place régulièrement.



Détection des symptômes de stress et demande d'aide

Étant donné que les personnes réagissent très différemment à la pression et la fatigue émotionnelles, les symptômes du stress et du traumatisme indirect peuvent prendre des formes variées. Ces symptômes peuvent être :

- **physiques** : maux de tête, accélération du rythme cardiaque, fatigue intense, difficultés de concentration, hyperexcitation et réactions de peur exagérées ;
- **psychologiques et émotionnels** : anxiété, peur, préoccupation excessive et identification avec les victimes, tristesse, colère, sentiment d'impuissance, changements d'humeur ;
- **comportementaux** : incapacité à se reposer ou à se détendre, crises de larmes, retrait social, contacts limités avec les autres, abus d'alcool ou d'autres drogues ;
- **cognitifs** : hypervigilance, préoccupations liées à la sécurité, images envahissantes ;
- **relationnels** : suspicion et méfiance, multiplication des conflits, baisse de l'empathie ;
- **spirituels** : perte de sens.

Il est important de repérer les symptômes du stress et du traumatisme indirect et de les prendre au sérieux. Un personnel fatigué et déprimé n'obtient pas de bons résultats et risque de faire des erreurs susceptibles de mettre d'autres personnes ou lui-même en danger, à cause d'un manque d'inattention ou d'une incapacité à répondre rapidement à de brusques changements de situation. En outre, pour des raisons compréhensibles, les personnes stressées ne veulent pas, parfois, admettre leur état et préfèrent le nier. Lorsqu'elles commencent à repérer les réactions décrites ci-dessous, elles peuvent :

- ne pas savoir quoi faire ;
- avoir honte de leur incapacité à faire face ;
- avoir peur d'une stigmatisation et s'inquiéter du fait qu'elles vont être perçues comme faibles ou inaptes pour le poste ;
- craindre de perdre leur travail.

Les personnes qui se reconnaissent dans ces typologies sont vivement encouragées à en parler à des collègues proches ou à solliciter des conseils et une aide confidentiels auprès de la section du HCR chargée du bien-être du personnel, de membres du Réseau d'entraide du personnel, de conseillers ou toute autre organisation des Nations Unies.

Il est tout à fait naturel et humain d'être touché émotionnellement par les expériences tragiques des réfugiés, et ce type de réaction ne doit donner lieu à aucune forme de honte ou de reproche. Le HCR a un devoir de protection envers les membres de son personnel, au même titre qu'envers les réfugiés qu'il protège. Il est important d'informer et de sensibiliser le personnel sur les mesures à prendre dans de telles circonstances afin de préserver la santé et le bien-être de toutes les personnes travaillant auprès des réfugiés. Cela contribue également à un travail efficace, productif et sûr.

Les responsables des opérations de réinstallation doivent se familiariser avec les caractéristiques de la fatigue émotionnelle, du stress et du traumatisme indirect. Ils doivent évoquer ces risques avec leurs équipes et mettre en place des dispositifs et des règles permettant aux personnes de faire part de leurs problèmes, solliciter de l'aide et apporter leur soutien aux autres, si nécessaire. Il peut être très important d'organiser parfois des séances de compte rendu, notamment pendant des périodes très chargées. Par différents moyens, les responsables doivent susciter des occasions de démontrer qu'ils se préoccupent de leurs équipes, consolider les relations et redynamiser les membres du personnel. Même une discussion informelle ou un moment de détente en fin de journée peuvent être extrêmement utiles pour repérer et atténuer le stress. Il est également recommandé de faire venir régulièrement des experts pour évoquer le stress et le traumatisme indirect, notamment pour soulager la pression qui pèse sur les responsables ou les chefs d'équipes.

Section du bien-être du personnel du HCR

La Section du bien-être du personnel, au sein de la Division pour la gestion des ressources humaines, s'occupe du bien-être psychosocial des membres du personnel du HCR. Ses administrateurs sont des conseillers compétents offrant un soutien personnalisé aux membres du personnel qui sont confrontés à des problèmes personnels ou liés au travail, notamment le stress et le traumatisme. Ils assurent les consultations en personne, par courrier électronique ou téléphone (Skype) ; les consultations sont confidentielles.

Les administrateurs chargés du bien-être du personnel peuvent également aider les membres de la direction sur des sujets liés au moral du personnel, les relations entre les personnes et tout autre sujet concernant le bien-être du personnel. Les cadres, en particulier ceux qui sont responsables de grandes opérations de réinstallation, sont vivement invités à consulter ces administrateurs pour évoquer l'environnement de travail et créer des programmes visant à soulager le stress et éviter les traumatismes indirects.

La Section du bien-être du personnel forme et coordonne le Réseau d'entraide du personnel, composé de membres du HCR qui offrent bénévolement une aide aux collègues subissant des problèmes personnels et liés au travail.

Sur le site intranet du HCR, rubrique Ressources humaines, la Section du bien-être du personnel donne également des outils et des conseils pour gérer diverses expériences personnelles et professionnelles (accidents traumatisants, accumulation du stress et de la fatigue, évacuation du personnel par mesure de sécurité, création d'équipe, maintien de relations basées sur le respect, consommation de drogues et/ou d'alcool, etc.).

Lectures essentielles

- HCR, *Gestion du stress dans les urgences humanitaires*, août 2001, (en anglais), <http://www.unhcr.org/refworld/docid/4905f1752.html>
- HCR, *Manuel des situations d'urgence*, février 2007, troisième édition, (en anglais), <http://www.unhcr.org/refworld/docid/46a9e29a2.html> (notamment chapitre 25 Gérer le stress)
- HCR, *Réactions post-traumatiques : guide informatif et pédagogique pour les survivants d'événements traumatisants*, 2004, (interne, en anglais), <http://swigea56.hcrnet.ch/refworld/docid/4905ef102.html>
- Les ressources et les liens de la Section du HCR relatives au bien-être du personnel, y compris *Bien-être au travail, stress cumulé et fatigue* etc., se trouvent sur le site intranet du HCR, rubrique Ressources du personnel.

