

**Comité exécutif du  
Programme du Haut Commissaire**

Distr. restreinte  
31 mai 2019  
Français  
Original : anglais et français

**Comité permanent**  
75<sup>e</sup> réunion

---

**Rapport sur les priorités stratégiques globales du  
HCR**

*Résumé*

Ce rapport expose les progrès accomplis en 2018 dans la mise en œuvre des priorités stratégiques globales (PSG) du HCR pour 2018-2019 au cours de la première année de la période biennale. Il expose aussi les priorités stratégiques globales fixées par le Haut Commissaire pour la période biennale 2020-2021.

## Table des matières

*Chapitre*

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1-2	3
II. Priorités stratégiques globales (PSG) dans le cycle de gestion des opérations.....	3-5	3
III. Aperçu des progrès réalisés en 2018 en direction des priorités stratégiques globales 2018-2019 .....	6-21	3
A. Priorités stratégiques globales opérationnelles .....	6-14	3
B. Priorités stratégiques globales en matière d'appui et de gestion.....	15-21	5
IV. Priorités stratégiques globales pour la période biennale 2020-2021 .....	22	7
<i>Annexes</i>		
I. Progrès relatifs aux priorités stratégiques globales opérationnelles 2018-2019.....		8
II. Progrès relatif aux priorités stratégiques globales en matière d'appui et de gestion 2018-2019.....		13
III. Priorités stratégiques globales 2020-2021 .....		27

## I. Introduction

1. Les priorités stratégiques globales (PSG) pour la période biennale 2018-2019 définissent les secteurs dans lesquels le HCR cible ses efforts de manière à améliorer la protection des personnes relevant de sa compétence et à trouver des solutions en leur faveur. Elles sont divisées en deux catégories : i) les priorités opérationnelles pour les opérations du terrain ; et ii) les priorités en matière d'appui et de gestion pour les fonctions essentielles de l'Organisation. Les premières influent sur l'élaboration et la mise en œuvre des plans menés par les opérations du terrain au niveau des pays. Les secondes reflètent les Orientations stratégiques 2017-2021 du HCR et correspondent aux engagements pris par le HCR dans le cadre de l'Agenda de développement durable 2030 et du « grand compromis ».

2. Ce document fournit une actualisation des progrès réalisés par le HCR et ses partenaires en 2018 dans la mise en œuvre des priorités stratégiques globales fixées pour la période biennale 2018-2019. Le rapport intérimaire 2018 sur les priorités stratégiques globales peut être consulté sur *Global Focus*, outil de reporting et de gestion de programme basé sur les résultats du HCR, qui fournit des informations et des analyses plus détaillées sur les bonnes pratiques et les initiatives en cours.

## II. Priorités stratégiques globales dans le cycle de gestion des opérations

3. Le HCR a entrepris une planification participative début 2017, y compris une évaluation conjointe avec les partenaires, devant servir de base aux plans d'opérations pour 2018. Les opérations ont sélectionné les domaines prioritaires et les indicateurs PSG pertinents pour leur contexte, et ont défini des références et des cibles par rapport auxquels les progrès et les améliorations pouvaient être mesurés. L'examen annuel du programme qui a suivi a vérifié si les plans opérationnels étaient conformes aux priorités stratégiques globales, afin de s'assurer que les activités prévues soutenaient directement les priorités stratégiques globales sélectionnées.

4. Tout au long de l'année 2018, les opérations ont mis en œuvre les activités prioritaires conformément aux PSG sélectionnées. Elles ont suivi les progrès accomplis en direction des objectifs et ajusté leurs plans opérationnels et leurs modalités d'exécution, avec les partenaires si nécessaire, afin d'optimiser l'impact de leurs interventions.

5. Les opérations du HCR ont recueilli et analysé les informations sur la mise en œuvre du programme et communiqué les progrès accomplis et les résultats atteints via Focus, ainsi que par le nouveau système intégré d'information sanitaire sur les réfugiés (SIS). Avec l'appui des experts du Siège, les opérations ont examiné les données afin de déterminer les progrès globaux réalisés par rapport aux engagements globaux du HCR.

## III. Aperçu des progrès réalisés en 2018 en direction des priorités stratégiques globales 2018-2019

### A. Priorités stratégiques globales opérationnelles

6. Les opérations du HCR ont réalisé des progrès continus en direction de la plupart des priorités stratégiques globales, bien que les avancées soient restées problématiques dans certains domaines prioritaires. Les résultats agrégés de 2018 pour chaque indicateur des PSG sont regroupés dans l'Annexe I sous « Engagement ».

7. Le HCR a continué à encourager l'adhésion aux instruments internationaux relatifs aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux apatrides, afin de promouvoir un environnement de protection favorable. Fin 2018, 149 États étaient parties à la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés, à son Protocole de 1967 ou aux deux. Le Soudan du

Sud est devenu le dernier État à adhérer aux deux instruments en décembre 2018. Le HCR a élaboré un certain nombre d'outils en 2018 pour éradiquer l'apatridie et aider les États à entreprendre des réformes visant à la prévenir. Il a notamment publié, avec l'Union interparlementaire, un guide à l'intention des parlementaires sur les bonnes pratiques en matière de législation sur la nationalité pour prévenir et réduire l'apatridie, ainsi qu'une note d'information actualisée sur l'égalité entre les sexes dans la législation sur la nationalité.

8. Concernant les processus de protection justes et l'établissement de papiers, le HCR a maintenu des niveaux élevés d'enregistrement individuel dans ses opérations. Fin 2018, plus de 7,2 millions de réfugiés étaient enregistrés dans l'écosystème numérique d'enregistrement de la population et de gestion de l'identité du HCR (PRIMES). L'enregistrement étant fondamental pour que le HCR puisse identifier et protéger les personnes relevant de sa compétence, des efforts ont été déployés pour mettre au point des outils appropriés qui permettront aux praticiens du terrain des sites les plus éloignés d'enregistrer plus efficacement les populations. Actuellement opérationnelle dans 16 opérations de pays, une version hors ligne de l'un des outils PRIMES a été développée pour faciliter les activités d'enregistrement dans les environnements non connectés et complexes, comme au Kenya et en Ouganda. Le HCR a également travaillé étroitement avec la Banque mondiale à son programme d'identification pour le développement (ID4D) et avec d'autres partenaires afin de promouvoir l'inclusion de toutes les personnes relevant de sa compétence, y compris celles exposées à l'apatridie, dans les systèmes numériques de gestion de l'identité.

9. Le HCR a continué à travailler avec les gouvernements et les partenaires au renforcement des systèmes de protection nationaux pour les enfants et les jeunes réfugiés, ainsi qu'à ceux destinés aux enfants des communautés d'accueil. Des nouvelles lignes directrices provisoires sur l'évaluation et la détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant ont été publiées, ainsi que des outils permettant une meilleure gestion des dossiers à l'attention des praticiens du terrain. Quelque 300 membres du HCR et des partenaires ont reçu une formation sur ces nouvelles lignes directrices en 2018. Le Réseau régional des espaces sûrs (RSSN) a été créé pour promouvoir la coordination transfrontalière entre les organisations travaillant avec des enfants et couvrira huit pays d'Amérique latine. Il met en relation plus de 60 collègues appartenant à des gouvernements, aux Nations Unies, à des organisations non gouvernementales (ONG) et à des organisations confessionnelles.

10. L'accès des personnes ayant survécu à des violences sexuelles et de genre (SGBV) aux services médicaux, psychosociaux et juridiques a été amélioré et le HCR a continué à promouvoir l'accès de tous les survivants à ces services, y compris des hommes et des garçons, et d'autres groupes exposés à la SGBV. Le HCR a mis en œuvre huit projets innovants dans six pays (Burkina Faso, Kenya, Malaisie, Pakistan, République démocratique du Congo et République-Unie de Tanzanie) portant sur les moyens d'existence, l'utilisation d'une énergie sûre pour cuisiner, ainsi que la technologie et l'éclairage communautaire. Afin d'améliorer la collecte et l'analyse de données sur la SGBV et l'apport d'une assistance rapide aux survivants, 19 opérations du HCR ont reçu un appui technique pour l'utilisation d'un système de gestion des informations sur la violence de genre. Dans le cadre de l'initiative « Safe from the start » (en sécurité dès le début), le HCR a déployé des experts itinérants en matière de SGBV dans des situations d'urgence dans dix pays (Angola, Bangladesh, Iraq, Libye, Ouganda, République arabe syrienne, République démocratique du Congo, Soudan, Tchad et Venezuela (République bolivarienne du)) afin d'aider les opérations du HCR à prévenir et atténuer le risque de SGBV et à y faire face.

11. Dans le domaine des besoins et des services essentiels, le HCR s'est principalement attaché à réduire le coût et l'empreinte environnementale des systèmes d'approvisionnement en eau en installant 31 systèmes de pompage de l'eau hybrides ou entièrement solaires. Pour améliorer la responsabilisation envers les personnes relevant de sa compétence pendant l'élaboration et la mise en œuvre de programmes eau, hygiène et assainissement (WASH), le HCR a mis au point à titre expérimental une application android comme mécanisme de feedback. Globalement, le taux de scolarisation des enfants réfugiés dans le primaire a augmenté, passant à 61 %. Le HCR a facilité cette augmentation

en recrutant et en formant des enseignants, en construisant et en réhabilitant des classes, et en payant les frais de scolarité et les allocations scolaires des enfants réfugiés. L'Organisation a continué à soutenir l'inclusion des réfugiés dans les systèmes d'éducation nationaux, conformément au Cadre d'action global pour les réfugiés.

12. Pour soutenir la responsabilisation et l'autosuffisance de la communauté, le HCR a continué à investir dans les capacités et les qualifications des personnes relevant de sa compétence. Un plan d'action en 10 points sur le recrutement des réfugiés a été élaboré avec l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et le HCR a réuni un éventail de parties prenantes et a engagé un dialogue sur sa mise en œuvre en Belgique, en Bulgarie, en Hongrie et à Malte. Les opérations du HCR ont continué à encourager la participation des femmes aux structures de gestion et de leadership, y compris par l'appui aux volontaires engagés dans la sensibilisation communautaire, la formation et les activités de renforcement des capacités, et l'échange d'informations. Le deuxième rapport sur une série mondiale documentant les pratiques prometteuses en matière d'égalité entre les sexes a été publié. Il met l'accent sur les bonnes pratiques relevées dans les opérations du HCR en Asie. Celles-ci vont de l'octroi de documents aux femmes déplacées à l'intérieur au Pakistan à l'accès des femmes aux droits fonciers au Sri Lanka.

13. Concernant les solutions durables, le rapatriement volontaire est resté une entreprise ambitieuse en 2018, avec quelque 593 800 rapatriés retournés en 2018, contre 667 400 en 2017. Ce chiffre comprend le rapatriement facilité par le HCR ainsi que les retours spontanés. Pour les rapatriés, l'assistance en espèces a joué un rôle crucial en fournissant un répit bienvenu aux familles pendant qu'elles cherchaient diverses formes de soutien national. Le HCR a également plaidé pour l'intégration des rapatriés dans les plans de développement nationaux et autres cadres de solutions. Les besoins de réinstallation globaux ont été estimés à 1,2 million de personnes en 2018. Bien que le HCR ait soumis les dossiers de quelque 81 300 réfugiés en vue de leur réinstallation, soit une augmentation de 8 % par rapport à 2017, ce chiffre ne couvre que 7 % de l'ensemble des besoins. Le HCR a renforcé les partenariats via les Consultations annuelles tripartites sur la réinstallation et son groupe de travail, y compris avec des acteurs non traditionnels, afin de développer les voies d'admission complémentaires. Un groupe de travail a été mis en place afin de promouvoir l'engagement des communautés des citoyens dans les programmes de parrainage basés sur la communauté.

14. Grâce à la correspondance étroite entre les priorités stratégiques opérationnelles et les objectifs de développement durable, y compris dans les domaines de l'égalité entre les sexes, de la paix et de la justice, de la sécurité alimentaire, de la santé, de l'éducation et des moyens d'existence, ainsi que de l'eau, hygiène et assainissement, le HCR a pu participer activement au débat sur les objectifs de développement durable au niveau des opérations dans les pays et plaider pour l'inclusion des personnes relevant de sa compétence dans les plans nationaux. Dans l'esprit du Pacte mondial sur les réfugiés, les programmes du HCR ont été renforcés par un large éventail de partenariats dans les secteurs humanitaire, privé et du développement.

## **B. Priorités stratégiques globales en matière d'appui et de gestion**

15. Les Divisions et les Bureaux du Siège du HCR ont mis en œuvre tout un éventail d'activités pour renforcer l'appui apporté aux opérations et assurer une supervision effective, conformément aux priorités stratégiques globales en matière d'appui et de gestion fixées pour la période biennale 2018-2019. L'Annexe II donne un résumé des progrès accomplis en direction de ces priorités stratégiques globales.

16. L'adoption du Pacte mondial sur les réfugiés a introduit un cadre permettant un meilleur partage de la charge et des responsabilités, reconnaissant l'impossibilité de parvenir à une solution durable aux situations de réfugiés en l'absence de coopération internationale. Le Conseil consultatif mondial de la jeunesse du HCR a contribué au Pacte mondial sur les réfugiés en plaidant pour la mobilisation des jeunes et leur participation à la définition d'engagements spécifiques en faveur des enfants et des jeunes réfugiés. Le Fonds mondial pour l'Initiative jeunesse a soutenu 25 projets dirigés par des groupes de jeunes

réfugiés et membres des communautés d'accueil dans 22 pays. En mars 2018, le HCR a publié une politique actualisée sur l'âge, le genre et la diversité visant à assurer une approche inclusive, qui prenne en compte les besoins de toutes les personnes relevant de sa compétence.

17. En 2018, le HCR a fourni 568 millions de dollars E.-U. d'assistance en espèces, soit une augmentation de 14 % par rapport à 2017. Environ 472 millions ont été versés directement par le HCR et 96 millions supplémentaires par les partenaires. Sur la somme versée par le HCR, 95 % n'étaient pas liés à un usage spécifique. CashAssist, le système de gestion de l'assistance en espèces du HCR, est actuellement mis en place dans cinq pays et sera progressivement adopté par toutes les opérations d'ici à juin 2022. Ce système offre une plateforme transparente permettant au HCR et aux partenaires de créer et d'envoyer des instructions de paiement sécurisées aux prestataires de services financiers, garantissant ainsi la traçabilité totale de l'assistance en espèces.

18. Pour préserver et maintenir une gestion financière saine, le HCR a amélioré ses systèmes, politiques et procédures financiers et administratifs, tout en promouvant une utilisation efficace et transparente de ses ressources. En septembre 2018, l'Organisation a commencé à publier des données détaillées sur les budgets, les financements, les dépenses et les résultats selon une norme de données établie et reconnue au niveau international dans le cadre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA). Cette démarche est conforme aux engagements de transparence du « grand compromis ». En 2018, le HCR a soutenu un nombre record de 1 077 partenaires pour un montant de 1,407 milliard de dollars, dont 752,4 millions pour 865 partenaires nationaux, représentant 22 % du budget des programmes. Le but ultime est d'atteindre 25 %, conformément à l'objectif fixé dans le cadre du Grand compromis.

19. La Commission de statistique des Nations Unies a publié les premières recommandations internationales sur les statistiques relatives aux réfugiés jamais émises, lesquelles ont ensuite été approuvées par l'Assemblée générale des Nations Unies. Un rapport technique sur les statistiques relatives aux déplacés internes a aussi été publié en mars 2018 par la Commission de statistique des Nations Unies, avalisant l'établissement d'un ensemble similaire de recommandations pour les statistiques portant sur les déplacés internes. Un accord d'échange de données a été conclu avec le Programme alimentaire mondial (PAM) afin d'inclure les données relatives à l'évaluation et au suivi, ainsi que l'échange réciproque de données sur les déplacés internes et les communautés d'accueil.

20. Dans le cadre de la coordination interorganisations pour les situations de déplacés internes, le HCR a continué à codiriger les groupes sectoriels de la protection, des abris et de la coordination et gestion des camps (CCCM) au niveau mondial. Travaillant avec les partenaires et un large éventail de parties prenantes, le HCR a dirigé 24 des 26 groupes sectoriels de la protection au niveau des pays et autres mécanismes interorganisations de coordination de la protection dans le monde entier. Le groupe sectoriel de la coordination et gestion des camps, codirigé par le HCR et l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), a appuyé 22 groupes sectoriels et structures analogues au niveau des pays, le HCR assurant seul ou conjointement la direction de 14 d'entre eux. Le HCR a également dirigé 12 et codirigé 1 des 28 groupes sectoriels des abris activés au niveau des pays, soutenant la coordination de 664 partenaires pour la fourniture d'abris et d'articles non alimentaires à plus de 10 millions de personnes.

21. En 2018, le HCR a mobilisé 4,14 milliards de dollars E.-U. de contributions des donateurs. Les donateurs privés ont fourni 422 millions de dollars E.-U., soit une hausse de 6 % par rapport à 2017. Les financements flexibles sont essentiels pour que le HCR puisse répondre rapidement aux crises et soutenir les opérations qui ne suscitent pas suffisamment l'attention des donateurs. Sur l'ensemble des contributions reçues, 617 millions de dollars E.-U., soit 15 %, n'étaient pas liés à une affectation spéciale et 754,8 millions (18 %) étaient liés à une affectation de manière non contraignante. Le HCR a continué à élargir sa base de donateurs en renforçant ses actions de plaidoyer et son engagement auprès de nouveaux gouvernements donateurs. L'Organisation a également exploré les possibilités offertes par des sources de financement innovantes dans le secteur privé.

#### **IV. Priorités stratégiques globales pour la période biennale 2020-2021**

22. Pour la période de planification 2020-2021, l'ensemble actuel de priorités stratégiques globales opérationnelles a été maintenu dans la mesure où ces priorités reflètent les principaux domaines des orientations stratégiques et garantissent la continuité du reporting. L'examen global du système de gestion basé sur les résultats du HCR comportera une révision plus large des structures de planification et de reporting, et des plateformes logicielles améliorées. Cette révision aidera à structurer l'approche future du reporting par rapport aux priorités stratégiques du HCR. Pour la période biennale 2020-2021, le HCR maintiendra aussi l'ensemble préalablement établi de priorités stratégiques globales en matière d'appui et de gestion, reflétant les grandes priorités institutionnelles définies dans les orientations stratégiques 2017-2021. Ces priorités stratégiques globales tiennent compte de l'Agenda de développement durable 2030, ainsi que des engagements pris dans le cadre du Sommet mondial sur l'action humanitaire et du « grand compromis ». Conformément au Pacte mondial sur les réfugiés, le travail du HCR continuera d'être renforcé par un large éventail de partenariats dans les secteurs humanitaire, privé et du développement. Les priorités stratégiques globales pour la période biennale 2020-2021 sont jointes à l'Annexe III. Le processus d'établissement des engagements globaux du HCR pour les PSG opérationnelles est en cours et sera présenté dans l'Appel global 2020-2021.

## Annexe I

### Progrès relatifs aux PSG opérationnelles 2018-2019

<i>2018-2019 PSG opérationnelles</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
<b>Environnement de protection favorable</b>		
1. Assurer l'accès à la protection territoriale et aux procédures d'asile, ainsi qu'à la protection contre le refoulement ; et soutenir l'adoption de lois sur la nationalité permettant de prévenir et/ou de réduire les cas d'apatridie	Chercher à améliorer les lois et les politiques nationales dans 80 pays afin de les rendre conformes aux normes internationales relatives aux réfugiés et aux demandeurs d'asile	L'adoption d'améliorations législatives visant à renforcer la protection des demandeurs d'asile et des réfugiés a été rapportée dans 21 pays.
	Chercher à améliorer les lois et les politiques nationales dans 17 pays afin de les rendre conformes aux normes internationales relatives aux déplacés internes	Des améliorations des lois et des politiques nationales sur les déplacés internes ont été rapportées dans 11 pays, dont des mesures visant à promouvoir des lois et des politiques axées sur les solutions durables.
	Chercher à améliorer les lois sur la nationalité dans 40 pays afin de les rendre conformes aux normes internationales relatives à la prévention de l'apatridie	Dix pays ont modifié leurs lois sur la nationalité afin de prévenir plus efficacement l'apatridie ou de protéger plus efficacement les droits des apatrides.
	Chercher à augmenter le pourcentage d'apatrides qui acquièrent la nationalité ou voient leur nationalité confirmée dans 14 situations	Un certain nombre d'États ont pris des mesures importantes pour accorder la nationalité aux apatrides, 56 380 apatrides ou personnes ayant une nationalité indéterminée ayant acquis la nationalité ou vu leur nationalité confirmée.
<b>Processus équitable de protection et d'établissement de documents</b>		
2. Garantir l'enregistrement des naissances, l'établissement de profils et établissement de documents individuels sur la base de l'enregistrement	Chercher à augmenter la délivrance systématique de certificats de naissance aux nouveau-nés dans 53 situations	Une augmentation de la délivrance systématique de certificats de naissance aux nouveau-nés a été rapportée dans 21 situations.
	Maintenir ou augmenter les niveaux d'enregistrement individuel dans 96 situations de réfugiés	Une augmentation des niveaux d'enregistrement individuel a été rapportée dans 30 situations de réfugiés, tandis que les niveaux ont été maintenus dans 52 autres situations de réfugiés.
<b>Sécurité face à la violence et à l'exploitation</b>		
3. Réduire les risques de protection auxquels sont exposées les personnes relevant de la compétence du HCR, en particulier, la discrimination, les violences sexuelles et de genre et les risques spécifiques auxquels sont exposés	Fournir un soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes ayant survécu à des violences sexuelles et de genre dans 95 opérations en faveur des réfugiés	Des améliorations dans la fourniture d'un soutien aux personnes ayant survécu à des violences sexuelles et de genre ont été rapportées dans 38 situations de réfugiés.



<i>2018-2019 PSG opérationnelles</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
les enfants	Fournir un soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes ayant survécu à des violences sexuelles et de genre dans 10 opérations où le HCR intervient auprès des déplacés internes	Des améliorations dans la fourniture d'un soutien aux personnes ayant survécu à des violences sexuelles et de genre ont été rapportées dans 5 opérations où le HCR intervient auprès des déplacés internes.
	Fournir un soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes ayant survécu à des violences sexuelles et de genre dans 3 situations de personnes retournées	Des améliorations dans la fourniture d'un soutien pour les personnes ayant survécu à des violences sexuelles et de genre ont été rapportées dans 1 situation de personnes retournées.
	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des personnes ayant survécu à ces violences dans 58 situations de réfugiés	Des progrès dans la mobilisation des communautés afin qu'elles participent activement à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection centrée sur les survivants ont été accomplis dans 27 situations de réfugiés.
	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des personnes ayant survécu à ces violences dans 8 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes	Des progrès dans la mobilisation des communautés afin qu'elles participent activement à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection centrée sur les survivants ont été accomplis dans 4 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes.
	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des personnes ayant survécu à ces violences dans 4 situations de personnes retournées	Des progrès dans la mobilisation des communautés afin qu'elles participent activement à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection centrée sur les survivants ont été accomplis dans 4 situations de personnes retournées.
	Chercher à maintenir ou augmenter la proportion de mineurs isolés pour lesquels le processus de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a été entamé ou achevé dans 74 situations de réfugiés	Une augmentation de la proportion de mineurs isolés pour lesquels le processus de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a été entamé ou achevé a été rapportée dans 32 situations de réfugiés, tandis que la proportion a été maintenue dans 6 autres.
	Chercher à accroître l'accès non-discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans 37 situations de réfugiés	Une augmentation de l'accès non-discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux a été rapportée dans 20 situations de réfugiés, tandis que l'accès a été maintenu dans 13 autres.
	Chercher à accroître l'accès non-discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans 4 situations où le HCR	Une augmentation de l'accès non-discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux a été rapportée dans

<i>2018-2019 PSG opérationnelles</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
	intervient auprès des déplacés internes	2 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes.
	Chercher à accroître l'accès non-discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans 3 situations de personnes retournées	Aucune augmentation de l'accès non-discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans des situations de personnes retournées n'a été rapportée.

**Besoins et services essentiels**

4. Réduire la mortalité, la morbidité et la malnutrition par des interventions multisectorielles	Maintenir les normes du HCR ou réduire le niveau général de malnutrition aigüe globale dans 36 situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installations	Les normes de malnutrition aigüe globale du HCR ( $\leq 10\%$ ) ont été satisfaites dans 33 des 74 camps et zones d'installations où des enquêtes nutritionnelles ont été réalisées.
	Maintenir les normes du HCR ou réduire le niveau de mortalité des enfants de moins de 5 ans dans 44 situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installations	La norme du HCR relative au taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans ( $< 1,5/1000/\text{mois}$ ) a été satisfaite dans 149 des 170 sites ayant fait l'objet d'un suivi. Le taux de mortalité moyen des enfants de moins de 5 ans était de $0,3/1000/\text{mois}$ .
5. Respecter les normes internationales en matière d'abris, d'énergie domestique, d'eau, d'assainissement et d'hygiène	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans 48 situations de réfugiés	Une augmentation du pourcentage de ménages vivant dans un logement décent a été rapportée dans 30 situations de réfugiés, tandis que le pourcentage a été maintenu dans 3 autres.
	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans 15 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes	Une augmentation du pourcentage de ménages vivant dans un logement décent a été rapportée dans 6 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes, tandis que le pourcentage a été maintenu dans 2 autres.
	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans 7 situations de retournés	Une augmentation du pourcentage de ménages vivant dans un logement décent a été rapportée dans 5 situations de retournés.
	Maintenir ou augmenter le niveau d'approvisionnement en eau dans 46 situations de réfugiés	Une augmentation du niveau d'approvisionnement en eau a été rapportée dans 26 situations de réfugiés, tandis que le niveau a été maintenu dans 3 autres.

<i>2018-2019 PSG opérationnelles</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
<b>Autonomisation et autosuffisance des communautés</b>		
6. Promouvoir la participation active de personnes prises en charge aux processus décisionnels et favoriser la coexistence avec les communautés hôtes	Chercher à améliorer la participation des femmes dans les structures de leadership/gestion dans 54 situations de réfugiés	Une augmentation de la participation des femmes dans les structures de leadership/gestion a été rapportée dans 23 situations de réfugiés, tandis que le niveau de participation a été maintenu dans 4 autres.
	Chercher à améliorer la participation des femmes dans les structures de leadership/ gestion dans 4 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes	Une augmentation de la participation des femmes dans les structures de leadership/gestion a été rapportée dans 3 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes, tandis que le niveau de participation a été maintenu dans 2 autres.
	Chercher à améliorer les relations entre les personnes relevant de la compétence du HCR et les communautés locales dans 65 situations de réfugiés	Une amélioration de la mesure dans laquelle les communautés locales soutiennent la présence des personnes relevant de la compétence du HCR a été rapportée dans 26 situations.
7. Promouvoir le potentiel humain par des possibilités accrues d'accès à une éducation de qualité et l'appui aux moyens d'existence	Maintenir ou augmenter le pourcentage de personnes relevant de la compétence du HCR qui reçoivent une aide pour améliorer leurs possibilités de créer leur propre entreprise ou d'être employés à titre indépendant dans 38 opérations	Une augmentation du pourcentage des personnes relevant de la compétence du HCR (de 18 à 59 ans) ayant reçu une aide pour créer leur propre entreprise ou être employés à titre indépendant a été rapportée dans 26 opérations, tandis que le niveau a été maintenu dans 4 autres.
	Chercher à augmenter le taux d'inscription des enfants d'âge scolaire dans le primaire dans 95 situations de réfugiés	Une augmentation du pourcentage d'enfants d'âge scolaire inscrits dans le primaire a été rapportée dans 57 situations de réfugiés, tandis que le pourcentage a été maintenu dans 6 autres.
<b>Solutions durables</b>		
8. Accroître les possibilités de solutions durables pour les personnes relevant de la compétence du HCR, particulièrement dans les situations prolongées, y compris par le renforcement des approches globales et la contribution à la réintégration durable, l'installation locale et à la réinstallation réussie dans un pays tiers.	Aider les réfugiés à rentrer de manière volontaire, sûre et digne dans 40 situations lorsque les conditions le permettent	Les réfugiés ont reçu une aide pour rentrer de manière volontaire, sûre et digne dans 40 situations. Quelque 593 800 personnes sont rentrées dans leur pays d'origine, y compris en Afghanistan, au Burundi, en Côte d'Ivoire, au Rwanda, en Somalie et au Tchad.
	Aider les personnes retournées dans 11 situations à se réintégrer de manière durable et à bénéficier du même accès aux droits que les autres citoyens	Les personnes retournées ont reçu une aide dans 11 situations pour se réintégrer de manière durable.

<i>2018-2019 PSG opérationnelles</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
	Soutenir l'intégration locale dans 42 situations de réfugiés lorsque les conditions le permettent	Une amélioration de l'intégration locale a été rapportée dans 31 situations de réfugiés.
	Chercher à maintenir ou accroître le pourcentage de personnes dont le dossier a été soumis en vue de la réinstallation parmi celles identifiées comme ayant besoin d'être réinstallées, appuyant ainsi la mise en œuvre de solutions dans 74 situations	Le HCR a soumis le dossier de 81 300 personnes en vue de la réinstallation, soit une augmentation de 8 % par rapport à l'année dernière.

## Annexe II

### Progrès relatifs aux PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
1. Les programmes du HCR sont exécutés dans un contexte de saine responsabilité financière et de contrôle adéquat	La gestion financière et l'établissement de rapports sont renforcés au Siège du HCR et sur le terrain par une rationalisation et une amélioration des systèmes, avec l'apport et l'application d'orientations efficaces en matière de contrôles financiers	<p>Le HCR a commencé à publier des données dans le cadre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) en septembre 2018. Fin 2018, le HCR affichait un score de 72 points, le plaçant dans le groupe de tête des près de 1000 organismes qui publient leurs données conformément à la norme de l'IITA.</p> <p>Le HCR a lancé avec succès un projet pilote pour la sélection des vendeurs utilisant l'automatisation des processus par la robotique (RPA). Outre le temps et l'argent économisés dans la gestion des fournisseurs, la solution RPA exploite un ensemble plus important de données de multiples organismes, ce qui permettra d'améliorer le processus décisionnel.</p>
	Les comptes sont tenus et communiqués dans le plein respect des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et le HCR bénéficie au maximum des normes appliquées	Les états financiers conformes aux normes IPSAS ont été publiés pour 2018, appliquant les pratiques exemplaires en matière d'établissement des rapports financiers et posant les bases d'une gestion transparente et judicieuse des ressources. Reflet des efforts déployés pour rationaliser les processus financiers, le HCR a mis en œuvre avec succès une rationalisation de la comptabilisation des immobilisations corporelles.
	Les aides en espèces reposent sur un cadre de contrôle financier rigoureux et des processus d'affaires intégrés au système de mise en œuvre	L'instruction administrative actualisée sur les aides en espèces, publiée 2017, a été appliquée aux aides en espèces tout au long de l'année 2018 et de nouvelles procédures ont été introduites dans le Système de planification des ressources de l'entreprise (MSRP) pour leur gestion financière et leur contrôle. Le HCR a mis en œuvre avec succès des programmes d'aides en espèces sur le terrain, pour un total de 472 millions de dollars E.-U. versés directement et

PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019	Engagement	Progrès à mi-parcours
2. Les opérations du HCR fournissent une protection de qualité, facilitent les solutions en faveur des personnes prises en charge et défendent efficacement leurs droits	<p>Les accords de partenariat sont simplifiés et harmonisés en collaboration avec les parties prenantes, y compris d'autres entités des Nations Unies, et la part des ressources confiées aux partenaires locaux est augmentée</p> <p>La capacité et la réponse en matière de protection globale et de solutions sont renforcées grâce à un appui opérationnel direct, à un meilleur suivi et à des partenariats plus efficaces</p> <p>La promotion de l'égalité des sexes est renforcée et la responsabilité envers les personnes relevant la compétence du HCR est accrue aux niveaux global et opérationnel</p>	<p>de 96 millions de dollars E.-U. mis en œuvre par des partenaires.</p> <p>Le HCR a lancé une plateforme interactive en ligne, le <i>UNHCR Partner Portal</i>, devant être adopté comme portail de partenaires commun des Nations Unies (UN Partner Portal) avec le PAM et l'UNICEF. En 2018, le HCR a aidé un nombre record de 1 077 partenaires en leur fournissant 1407 milliards de dollars E.-U. Cette somme incluait 752,4 millions de dollars E.-U. pour 865 partenaires nationaux, représentant 22 % du budget-programme, l'objectif ultime étant d'atteindre 25 % au titre de la cible du « grand bargain ».</p> <p>Le HCR a continué à soutenir les États et a collaboré étroitement avec les partenaires afin de mettre en œuvre les principes de protection dans les opérations. L'adoption du Pacte mondial sur les réfugiés a introduit un cadre permettant un meilleur partage de la charge et des responsabilités, reconnaissant l'impossibilité de parvenir à une solution durable aux situations de réfugiés en l'absence de coopération internationale.</p> <p>Le Conseil consultatif mondial de la jeunesse du HCR a contribué au processus du Pacte mondial sur les réfugiés en plaidant pour la mobilisation des jeunes et des engagements spécifiques en faveur des enfants et des jeunes réfugiés. Le Fonds mondial pour l'Initiative jeunesse a soutenu 25 projets dirigés par des groupes de jeunes réfugiés et membres des communautés d'accueil dans 22 pays.</p> <p>En mars 2018, le HCR a publié une politique actualisée sur l'âge, le genre et la diversité visant à assurer une approche inclusive, qui prenne en compte les besoins de toutes les personnes relevant de sa compétence.</p>

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
3. Le HCR facilite l'apport de réponses efficaces au déplacement forcé et à l'apatridie par le renforcement des cadres de protection et de solutions, le plaidoyer et les partenariats opérationnels, et par la promotion de l'inclusion dans les systèmes nationaux	Les cadres et les capacités de protection nationaux, régionaux et globaux sont renforcés par une mise en œuvre efficace de la responsabilité de supervision et du plaidoyer, en collaboration étroite avec les États et d'autres acteurs concernés, y compris les entités internationales de développement et d'établissement de la paix	L'Équipe spéciale du Comité permanent interorganisations (IASC) chargée de la responsabilité à l'égard des populations touchées et de la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (AAP/PSEA), coprésidée par le HCR, a mis au point un outil permettant d'inclure la responsabilité à l'égard des populations touchées dans les évaluations des besoins multisectorielles. Le HCR a participé à la révision du marqueur « genre-âge » de l'IASC et au Guide des genres pour les actions humanitaires.
	La protection des personnes déplacées et apatrides est renforcée et les solutions sont étendues par de nouveaux accords de partenariat, un appui au renforcement des systèmes et des institutions nationaux, et la mise en œuvre de réponses globales	Des processus législatifs sont en cours dans environ 90 pays afin de mettre en œuvre la Convention de 1951 et/ou le Protocole de 1967 au niveau national, ainsi que des instruments régionaux relatifs au droit des réfugiés tels que la Convention de l'OUA de 1969 et la Déclaration de Carthagène de 1984.
		Le HCR a participé à des processus législatifs et commenté les propositions de révision des instruments de l'Union européenne relatifs à l'asile ; travaillé avec les pays des Amériques sur le droit d'entrée légale des ressortissants vénézuéliens ; œuvré aux côtés des pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et de la région Asie-Pacifique qui élaborent une législation nationale sur les réfugiés ; et travaillé avec les pays d'Afrique qui ont apporté des améliorations notables à leur régime de protection nationaux.
		Le HCR a fourni des orientations et des conseils opérationnels importants sur la réinstallation et les voies complémentaires dans plus de 60 pays. Le HCR et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont publié un rapport statistique conjoint sur les voies d'admission complémentaires pour les réfugiés des pays de l'OCDE de 2010 à 2017.

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
<p>4. Le HCR facilite l'utilisation responsable et étendue des données et des informations pour les prises de décision et le plaidoyer, y compris par les partenaires et les personnes relevant de la compétence du HCR</p>	<p>Le HCR et ses partenaires gèrent et utilisent les données et les informations en suivant une approche collaborative, systématisée et reposant sur des principes afin de permettre des actions, une élaboration de programme et des décisions en matière de ressources fondées sur des éléments probants, en vue de l'obtention de résultats de qualité concernant la protection</p>	<p>L'Afghanistan, le Rwanda et le Tchad sont devenus des pays de déploiement du Cadre d'action global pour les réfugiés en 2018, ce qui a facilité l'approche engageant l'ensemble du gouvernement et a permis de parvenir à un accord sur les stratégies liées aux priorités gouvernementales. Le cadre a tiré parti des mécanismes formels existants, assurant ainsi une réponse intégrée du gouvernement.</p>
		<p>La boîte à outils en ligne figurant dans le <a href="#">Manuel d'évaluation des besoins du HCR</a> a été étendue afin d'inclure des orientations sur l'analyse conjointe, l'examen des données secondaires et la coordination des évaluations. Plus de 3600 personnes de 149 pays ont consulté de site Internet de la boîte à outils en 2018.</p>
		<p>En collaboration étroite avec l'ALNAP, réseau mondial d'apprentissage consacré à la manière d'améliorer les réponses aux crises humanitaires, le HCR a élaboré, alimenté et lancé un portail web sur le <a href="#">ciblage pour l'intervention humanitaire améliorée</a>. Ce portail fournit une plateforme permettant d'échanger les preuves, les expériences et les leçons apprises pour rendre l'assistance humanitaire plus pertinente, plus efficace et d'un meilleur rapport coût-efficacité.</p>
	<p>Les informations et les analyses sur la situation des réfugiés et autres personnes prises en charge sont rendues disponibles pour faciliter l'inclusion de ces personnes dans les cadres de développement nationaux et internationaux</p>	<p>Le <a href="#">portail des données opérationnelles du HCR</a> (ODP) est la source permettant d'obtenir des informations actualisées sur les situations d'urgence de réfugiés, ce qui facilite l'échange de données opérationnelles sur les personnes relevant de la compétence du HCR pour les gouvernements, les acteurs humanitaires et le grand public. En 2018, trois nouvelles situations et six nouvelles vues de pays ont été ajoutées. À la fin de l'année, l'ODP couvrait les opérations et les populations relevant de la compétence du HCR dans 99 pays</p>



PSG en matière d'appui et de gestion  
2018-2019

Engagement

Progrès à mi-parcours

Les méthodes de gestion des données et des informations, y compris le stockage et la communication de données personnelles, respectent les pratiques de protection et la vie privée

et avait été consulté en moyenne 45 000 fois par mois.

Dans le cadre des efforts déployés pour parvenir à des approches responsables des données ouvertes, le HCR a œuvré dans plusieurs directions pour renforcer sa capacité technique d'anonymisation des données. Il a étudié les meilleures pratiques utilisées en la matière par les organisations internationales et les bureaux nationaux des statistiques, tout en menant un travail préliminaire visant à élaborer des procédures opérationnelles standard sur la suppression des données permettant d'identifier les personnes et la prévention de la réidentification.

Une version bêta de la Raw Internal Data Library (RIDL) du HCR a été lancée. La RIDL entend créer une base de données sûre, centralisée et disponible à l'échelle mondiale qui garantira que les données brutes du HCR sont pleinement exploitées et sont disponibles à diverses parties prenantes externes, des partenaires opérationnels aux milieux universitaires.

5. Le HCR fait une utilisation efficace des mécanismes de coordination humanitaire interorganisations et contribue à leur amélioration, et encourage les actions visant à placer la protection au centre de l'action humanitaire

Une coordination et un leadership efficaces sont mis en place pour les réponses en faveur des réfugiés et pour les groupes sectoriels dirigés par le HCR aux niveaux global et opérationnel

le HCR a dirigé 24 des 26 groupes sectoriels de la protection activés au niveau des pays et autres mécanismes interorganisations de coordination de la protection dans le monde entier. Cinq groupes sectoriels de la protection nationaux sont codirigés avec un homologue gouvernemental ou un organisme des Nations Unies, et douze ou plus sont cofacilités par des organisations non gouvernementales (ONG), y compris le Conseil danois pour les réfugiés (DRC), le Conseil norvégien pour les réfugiés (NRC) et le Comité international de secours (IRC). Le groupe sectoriel mondial de la protection a travaillé étroitement avec l'UNICEF, l'UNFPA, l'UNMAS et le NRC.

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
<p>6. Les stratégies de protection et de solutions pluriannuelles et de partenariats multiples, soutenues par des méthodes de gestion axée sur les résultats, facilitent la collaboration et l'inclusion effective des personnes</p>	<p>Les stratégies pluriannuelles et de partenariats multiples s'appuient sur des évaluations conjointes des besoins améliorées et sont élaborées et mises en œuvre en consultation avec les principales parties prenantes, y compris</p>	<p>Le groupe sectoriel de la coordination et gestion des camps (CCCM), codirigé par le HCR et l'OIM, a appuyé 22 groupes sectoriels et structures analogues au niveau des pays dans le monde entier au niveau des pays, le HCR dirigeant ou codirigeant 14 d'entre eux. En l'absence d'une activation formelle du groupe sectoriel CCCM, d'autres dispositifs ont été élaborés. Trois mécanismes de coordination pour la coordination et gestion des camps ont été mis en œuvre dans le cadre d'autres groupes sectoriels existants, le groupe sectoriel de la protection en Éthiopie et au Niger, et le groupe sectoriel des abris en Afghanistan.</p> <p>Le groupe sectoriel mondial des abris est dirigé par le HCR dans les situations de conflit et par la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) dans les catastrophes naturelles. En 2018, le HCR a dirigé 12 et codirigé 1 des 28 groupes sectoriels des abris activés au niveau des pays, soutenant la coordination de 664 partenaires pour la fourniture d'abris et d'articles non alimentaires à plus de 10 millions de personnes.</p> <p>Le HCR fournit une expertise et une analyse sur la protection pour guider et structurer l'action humanitaire conjointe</p> <p>Le HCR a continué à travailler avec les États et les partenaires afin d'améliorer la qualité de la réponse globale en matière de protection. L'Organisation a publié des orientations juridiques faisant autorité, coopéré avec les instances judiciaires et la communauté juridique, et fourni aux pays des conseils et des commentaires spécifiques sur la législation et la politique relatives à la protection internationale, à l'apatridie et aux solutions durables.</p> <p>À ce jour, 22 opérations ont développé des stratégies de protection et de solutions pluriannuelles et de partenariats multiples (MYMP) permettant de définir et de mettre en œuvre une</p>

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
prises en charge dans les systèmes nationaux et les cadres de développement nationaux, en vue d'atteindre les objectifs de développement durable	les autorités nationales, la société civile, les partenaires du développement et les représentants du secteur privé.	vision à long terme avec des objectifs stratégiques qui établissent des liens clairs avec la planification nationale et le travail des acteurs humanitaires, de développement et de renforcement de la paix. Ces opérations incluent les pays qui étaient éligibles à un financement de la Banque mondiale au titre du sous-guichet 18, d'un montant de 2 milliards de dollars E.-U., de l'Association internationale de développement (IDA) pour les réfugiés et les communautés d'accueil.
	Les systèmes de gestion axée sur les résultats du HCR servent de base à une planification et à un suivi concertés et reposant sur des éléments probants	Le HCR a mené un processus visant à tirer les enseignements de la démarche suivie dans ces 22 opérations et à s'en inspirer pour l'avenir. Le processus a mis en évidence la nécessité d'adapter les outils de planification et de programmation du HCR. L'institutionnalisation de l'approche MYMP nécessitera l'apport d'un large éventail de changements aux systèmes et aux processus existants, ainsi qu'un appui structuré aux opérations du terrain pendant un certain nombre d'années.
7. Le HCR, en collaboration avec ses partenaires, fournit aux réfugiés et autres personnes relevant de sa compétence la possibilité de satisfaire	Le HCR est doté des systèmes, outils, compétences et processus nécessaires pour mettre en œuvre et intensifier les programmes d'assistance en espèces	La nécessité de renforcer le système de gestion opérationnelle actuel a conduit à un processus d'examen des approches, des processus et des outils utilisés par le HCR lors de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (RBM). Sur la base de la proposition initiale, un processus d'évaluation mené en mai 2018 a permis au projet RBM de se réorienter en mettant plus l'accent sur la flexibilité au niveau des pays, la mesure des résultats et de l'impact, et l'utilisation de la RBM pour promouvoir l'engagement du HCR relatif à une planification reposant davantage sur des éléments probants.
		Le HCR a fourni 568 millions de dollars E.-U. d'assistance en espèces, soit une augmentation de 14 % par rapport à 2017. Environ

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
<p>leurs besoins, renforce leur protection et facilite leur transition vers les solutions par un recours élargi aux aides en espèces</p>	<p>d'une manière responsable</p>	<p>472 millions ont été versés directement par le HCR et 96 millions supplémentaires par les partenaires. Les espèces, alliées à une assistance en espèces et à des services, ont permis d'empêcher les personnes déplacées de recourir à des stratégies de survie négatives, comme le travail des enfants. En 2018, le HCR a fourni plus de 30 % de l'ensemble de son assistance en espèces pour atteindre des résultats spécifiques en matière de protection.</p>
	<p>Le HCR poursuit l'objectif visant à conclure des accords de transfert commun d'espèces, conformément à sa stratégie et à sa politique relatives aux aides en espèces.</p>	<p>Le HCR a encouragé une approche collaborative de l'assistance en espèces et établi des services de transfert d'espèces qui sont gérées par le secteur privé mais peuvent être utilisés par tous les partenaires. Les dispositifs communs de transfert d'espèces permettent aux bénéficiaires de recevoir une assistance des organismes des Nations Unies et des ONG partenaires via un seul mécanisme, comme une carte prépayée ou un compte permettant d'effectuer des transferts d'argent par téléphone mobile. Des exemples de dispositifs communs de transfert d'argent dirigés par le HCR sont utilisés en Grèce, en Jordanie et au Liban.</p>
<p>8. Le HCR renforce la préparation d'urgence et maintient et consolide sa capacité à se mobiliser rapidement et efficacement pour faire face à des situations d'urgence</p>	<p>Une capacité de réserve active est maintenue et le personnel du HCR et des partenaires dotés des compétences appropriées en matière de leadership, de coordination et de protection est disponible pour un déploiement immédiat dans des opérations d'urgence</p>	<p>Le HCR a déployé plus de 400 collaborateurs pour coordonner et appuyer les interventions d'urgence. Quelque 48 opérations ont bénéficié de déploiements d'urgence, notamment au Bangladesh, au Brésil, en Éthiopie, au Nigéria, en Ouganda, au Pérou et en République démocratique du Congo. Le personnel déployé en urgence a effectué 51 700 jours-mission sur le terrain, contre 32 000 en 2017. Au total, 105 membres de l'équipe de réponse d'urgence ont été formés lors de trois ateliers sur la gestion des situations d'urgence.</p>
		<p>Le HCR a utilisé son répertoire mondial interne d'informations sur la préparation (HALEP) et l'outil de diagnostic qui lui est associé</p>

PSG en matière d'appui et de gestion  
2018-2019

Engagement

Progrès à mi-parcours

	<p>pour obtenir et fournir un aperçu de la préparation des opérations de pays et de la capacité à répondre à des déplacements de population potentiels, et définir les priorités de l'appui à la préparation fourni par le Siège. Un total de 29 actualisations HALEP ont été publiées concernant les nouvelles situations de réfugiés et de déplacés internes.</p>
<p>Des articles de secours essentiels sont stockés pour fournir une assistance d'urgence à 600 000 personnes et peuvent être expédiés dans un délai de 72 heures</p>	<p>Des articles de secours essentiels d'une valeur de plus de 34 millions de dollars E.-U. (8972 tonnes métriques) ainsi que du matériel de base pour les abris ont été expédiés à partir des stocks mondiaux dans 39 pays touchés par une situation d'urgence, y compris via 19 transports aériens. La plupart des articles de secours essentiels ont été distribués à partir des stocks mondiaux dans des opérations de pays au Bangladesh, au Burundi, en Éthiopie, en Ouganda et au Yémen.</p>
	<p>Pour parvenir à une approche plus agile de l'apport d'une protection et d'une assistance dans le monde entier, un système de planification et de prévision de l'aide fournie, appelé Demantra, a été introduit dans 13 opérations<sup>1</sup>, plus de 100 personnes ayant été formées à l'utilisation de ce système.</p>
	<p>Sept stocks mondiaux à Accra, Amman, Copenhague, Douala, Dubaï, Kampala et Nairobi ont permis au HCR et à ses partenaires de répondre aux besoins de 600 000 personnes déplacées dans des situations d'urgence simultanées dans le monde entier, dans un délai de 72 heures.</p>
<p>La représentation des communautés et des partenaires locaux et nationaux dans la planification de la préparation est accrue</p>	<p>Le HCR a effectué quatre missions de préparation au Burundi, en République-Unie de Tanzanie, au Rwanda et en Zambie, et a animé quatre formations situationnelles</p>

<sup>1</sup> Cameroun, Éthiopie, Jordanie, Kenya, Liban, République arabe syrienne, République centrafricaine, Rwanda, Soudan du Sud, Soudan, Tchad, Turquie et Yémen.

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
<p>9. Le HCR est préparé de façon optimale à répondre à des problèmes de déplacement forcé mondiaux par un personnel diversifié, composé de personnes talentueuses et hautement performantes, qui sont flexibles et peuvent être rapidement déployées, et qui bénéficient de soins et d'un soutien complets de l'organisation</p>	<p>La planification stratégique d'une composition du personnel tenant compte de la diversité et de la parité entre les sexes est améliorée par l'analyse des besoins actuels et futurs en talents</p>	<p>aux situations d'urgence au Burundi, en Iran (République islamique d'), en Libye et au Tadjikistan, avec la participation du gouvernement local et des ONG partenaires. En 2018, 54 plans d'intervention d'urgence actualisés, 42 (77 %) ont inclus la participation des autorités locales ou des gouvernements locaux ; 37 (68 %) des ONG locales ou nationales et six (11 %) des communautés locales.</p> <p>Le HCR a été confronté à 240 incidents de sécurité au cours de l'année, le plus souvent dus à des crimes, à des aléas et à des troubles civils. Pour atténuer ces risques, l'organisation a maintenu plus de fonctionnaires internationaux et agents locaux chargés de la sécurité, principalement dans les régions à haut risque. En 2018, 60 missions d'appui à la sécurité ont été menées, dont 47 dans des sites du terrain pour fournir un appui technique ou aider à mettre en œuvre la réponse d'urgence.</p> <p>Le HCR a continué à contribuer activement à l'amélioration des systèmes de sécurité à l'échelle des Nations Unies par l'intermédiaire du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité. L'organisation copréside des sous-groupes de travail interorganisations sur l'inclusion de la problématique du genre dans la sécurité et la formation sur la sécurité.</p> <p>Fin 2018, l'effectif total du HCR comptait 16 669 personnes, dont 12 090 fonctionnaires et 4 579 membres du personnel associé. Les femmes représentaient 43 % de l'effectif total du HCR (40 % de fonctionnaires et 51 % de membres du personnel associé). L'effectif se composait de 71 % de personnel recrutés au plan national et 29 % de fonctionnaires internationaux, et 88 % étaient basés sur le terrain. Le HCR était</p>

PSG en matière d'appui et de gestion  
2018-2019

Engagement

Progrès à mi-parcours

La gestion des carrières est facilitée par la fourniture de possibilités d'apprentissage et par l'examen de la performance et dépend des qualifications demandées par l'organisation

présent en 138 pays et 527 sites. En mars 2018, le HCR a achevé le premier examen global de ses systèmes, services et outils de ressources humaines. L'examen a recommandé l'adoption d'un modèle correspondant mieux aux besoins opérationnels et s'attachant fortement à repérer et développer les talents, en particulier parmi le personnel national et le personnel associé.

Près de 5 600 membres du personnel étaient inscrits dans des programmes fonctionnels de certification, de gestion et de leadership, ainsi que dans d'autres programmes d'apprentissage spécialisés. Concernant les questions de genre, le HCR a proposé des formations sur le code de conduite et des campagnes de sensibilisation pour lutter contre les préjugés inconscients lors du recrutement et dans les interactions quotidiennes sur le lieu de travail.

Pour fournir un appui plus global à l'évolution des carrières, le HCR a publié des notes d'orientation sur les plans de carrière pour des fonctions principales dans l'organisation, dont les fonctions de protection, de programme, admin/finance, de contrôle de projet et de ressources humaines. En outre, 1 676 participants, dont la majorité étaient des personnels recrutés au plan national et des membres du personnel associé, ont bénéficié de webinaires sur les carrières.

Un cadre d'affectation juste et transparent garantit la diversité et la parité entre les sexes dans le déploiement de personnel qualifié par des systèmes efficaces de ressources humaines, en particulier dans le contexte des situations d'urgence et des opérations à haut risque

Le pourcentage global des femmes soit affectées soit nommées à des postes en 2018 a augmenté de 4,3 % par rapport à l'année précédente, et le pourcentage de femmes affectées à des postes de haut niveau dans le cadre de procédures de recrutement normales ou accélérées a augmenté de 14,5 % par rapport à 2017.

Le HCR a continué à améliorer sa capacité de réponse aux situations

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
<p>10. Le HCR mobilise un appui politique, financier et opérationnel des secteurs public et privé par des partenariats stratégiques et des stratégies de collecte de fonds efficaces, ainsi que par des communications multimédias et des</p>	<p>Des normes minimales de santé et de sécurité au travail pour le personnel du HCR sont mises en œuvre dans les opérations</p> <p>Les stratégies de mobilisation des ressources sont renforcées pour augmenter le financement de sources publiques et privées par les méthodes existantes et par de nouvelles approches créatrices</p>	<p>d'urgence. En 2018, 14 pourvois de postes dans le cadre de procédures accélérées ont été traités, le nombre moyen de jours nécessaires pour pourvoir un poste dans le cadre de procédures accélérées étant réduit de 66 jours en 2017 à 35 jours en 2018. Le délai de recrutement moyen pour une nomination temporaire externe a aussi été réduit de 15 jours (67 jours en moyenne en 2017, contre 52 en 2018).</p> <p>Des missions d'évaluation ont été menées en Afghanistan, au Bangladesh, en Jordanie, au Mali, au Niger, en Ouganda et en Ukraine afin de revoir les éléments obligatoires d'appui à la santé et les installations sanitaires disponibles. Les mesures visant à améliorer les conditions de vie ont inclus la construction et le réaménagement du logement du personnel et des aires de récréation, l'installation de systèmes d'eau et des projets destinés à réduire la dépendance par rapport aux énergies non renouvelables.</p> <p>Des instructions ont été publiées concernant les mesures d'appui au personnel dans les lieux d'affectation à haut risque (lieux d'affectation déconseillés aux familles où la prime de risque s'applique). Des webinaires et des brochures ont été produits pour fournir le plus d'informations possibles sur les conditions de vie dans les lieux d'affectation à haut risque, et près de 400 membres du personnel ont participé à des sessions de préparation psychologique avant leur affectation.</p> <p>Le HCR a obtenu le niveau record de 4,140 milliards de dollars E.-U. de contributions volontaires, dont 422 millions du secteur privé. Les contributions statutaires au titre du budget ordinaire des Nations Unies ont représenté 43 millions</p>



*PSG en matière d'appui et de gestion  
2018-2019*

*Engagement*

*Progrès à mi-parcours*

campagnes ciblées reposant sur des éléments probants, qui suscitent une prise de conscience et une empathie chez le public et structurent le dialogue mondial sur le déplacement forcé

Les partenariats avec les États membres du Comité exécutif, les institutions des Nations Unies, les organisations non gouvernementales (ONG) et autres partenaires sont maintenus et renforcés par un dialogue de fond régulier

Les activités stratégiques de communication externe sont renforcées par des campagnes multimédias ciblées, des actualisations publiques faites en temps opportun et une sensibilisation accrue des publics cibles, constituant ainsi une communauté solide de personnes qui soutiennent l'organisation

supplémentaires, portant le total à 4,183 milliards de dollars E.-U. Le HCR a publié six appels supplémentaires pour de nouvelles situations d'urgence ou des besoins imprévus. Le revenu du HCR provenant du secteur privé en 2018 a affiché une augmentation de 6 % par rapport à 2017.

L'adoption historique par l'Assemblée générale des Nations Unies du Pacte mondial sur les réfugiés a eu lieu fin 2018. Reconnaisant que des partenariats solides sont essentiels pour des réponses durables et globales, le HCR a mobilisé un large éventail d'acteurs lors de l'élaboration du Pacte mondial sur les réfugiés.

Les plans régionaux de réponse aux situations de réfugiés (RRP) lancés par le HCR ont impliqué 218 partenaires dans 22 pays, et mobilisé plus de 8 milliards de dollars E.-U. sous la direction des Coordonnateurs régionaux chargés des réfugiés. Le Plan régional réfugiés et résilience pour la Syrie (3RP) a été codirigé par le HCR et le PNUD. Plus de 4,574 milliards de dollars E.-U. ont été mobilisés pour ces crises.

En 2018, la campagne du HCR #Aveclesréfugiés, qui vise à illustrer les actions positives menées dans le monde entier pour atténuer la peur, l'intolérance et la xénophobie envers les réfugiés, est entrée dans sa troisième année. Plus de 30 millions de personnes ont affiché leur soutien à la cause des réfugiés par cette campagne dans le monde entier, avec une pétition de 1,8 million de signatures demandant à ce que tous les réfugiés aient accès à l'école, aient la possibilité de travailler et disposent d'un lieu où vivre dans la sécurité.

*PSG en matière d'appui et de gestion  
2018-2019*

*Engagement*

*Progrès à mi-parcours*

---

L'appui politique et opérationnel des secteurs public et privé est étendu afin d'améliorer le bien-être des populations déplacées et des communautés hôtes.

Le HCR a continué à mobiliser le secteur privé afin qu'il augmente son soutien financier, de même que pour trouver des solutions pour les réfugiés et aider les communautés hôtes, conformément au Cadre d'action global pour les réfugiés, au Pacte mondial sur les réfugiés et au Programme de développement durable à l'horizon 2030.

---

## Annexe III

### Priorités stratégiques globales 2020-2021

#### PSG opérationnelles

<i>PSG opérationnelles 2020-2021</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
<b>Environnement de protection favorable</b>		
1. Assurer l'accès à la protection territoriale et aux procédures d'asile, ainsi qu'à la protection contre le refoulement; et soutenir l'adoption de lois sur la nationalité permettant de prévenir et/ou de réduire les cas d'apatridie	La mesure dans laquelle les lois répondent aux normes internationales relatives aux réfugiés	Chercher à améliorer les lois et les politiques nationales dans XX pays afin de les rendre conformes aux normes internationales relatives aux réfugiés et aux demandeurs d'asile
	La mesure dans laquelle les lois et les politiques répondent aux normes internationales relatives aux déplacements internes	Chercher à améliorer les lois et les politiques nationales dans XX pays afin de les rendre conformes aux normes internationales relatives aux déplacés internes
	La mesure dans laquelle les lois et les politiques répondent aux normes internationales relatives à l'apatridie	Chercher à améliorer les lois sur la nationalité dans XX pays afin de les rendre conformes aux normes internationales relatives à la prévention de l'apatridie
	Pourcentage d'apatrides pour lesquels la nationalité est accordée ou confirmée	Chercher à augmenter le pourcentage d'apatrides qui acquièrent la nationalité ou voient leur nationalité confirmée dans XX situations
<b>Processus équitable de protection équitable et d'établissement de documents</b>		
2. Garantir l'enregistrement des naissances, l'établissement de profils et l'établissement de documents individuels sur la base de l'enregistrement	Pourcentage d'enfants de moins de 12 mois ayant reçu un certificat de naissance des autorités	Chercher à augmenter la délivrance systématique de certificats de naissance aux nouveau-nés dans XX situations
	Pourcentage de personnes relevant de la compétence du HCR enregistrées à titre individuel	Maintenir ou augmenter les niveaux d'enregistrement individuel dans XX situations de réfugiés
<b>Sécurité face à la violence et à l'exploitation</b>		
3. Réduire les risques de protection auxquels sont exposées les personnes relevant de la compétence du HCR, en particulier, la discrimination, les violences sexuelles et de genre et les risques spécifiques auxquels sont exposés les enfants	Mesure dans laquelle les personnes connues ayant survécu à des violences sexuelles et de genre reçoivent un soutien approprié	Fournir un soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes ayant survécu à des violences sexuelles et de genre dans XX opérations en faveur des réfugiés
	Mesure dans laquelle les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre reçoivent un soutien approprié	Fournir un soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes ayant survécu à des violences sexuelles et de genre dans XX opérations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	Mesure dans laquelle les personnes connues ayant survécu à des violences sexuelles et de genre reçoivent un soutien approprié	Fournir un soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes ayant survécu à des violences sexuelles et de genre dans XX situations de personnes retournées
	Mesure dans laquelle la communauté est active dans la prévention des violences sexuelles et de genre et dans la protection	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des

<i>PSG opérationnelles 2020-2021</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
	des personnes ayant survécu à ces violences	personnes ayant survécu à ces violences dans XX situations de réfugiés
	Mesure dans laquelle la communauté est active dans la prévention des violences sexuelles et de genre et dans la protection des personnes ayant survécu à ces violences	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des personnes ayant survécu à ces violences dans XX opérations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	Mesure dans laquelle la communauté est active dans la prévention des violences sexuelles et de genre et dans la protection des personnes ayant survécu à ces violences	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des personnes ayant survécu à ces violences dans XX situations de personnes retournées
	Pourcentage de mineurs isolés pour lesquels le processus de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a été entamé ou achevé	Chercher à maintenir ou augmenter la proportion de mineurs isolés pour lesquels le processus de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a été entamé ou achevé dans XX situations de réfugiés
	Mesure dans laquelle les enfants relevant de la compétence du HCR bénéficient d'un accès non-discriminatoire aux services sociaux et de protection national de l'enfance	Chercher à accroître l'accès non-discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans XX situations de réfugiés
	Mesure dans laquelle les enfants relevant de la compétence du HCR bénéficient d'un accès non-discriminatoire aux services sociaux et de protection national de l'enfance	Chercher à accroître l'accès non-discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans XX situations où le HCR intervient auprès des personnes déplacées
	Mesure dans laquelle les enfants relevant de la compétence du HCR bénéficient d'un accès non-discriminatoire aux services sociaux et de protection national de l'enfance	Chercher à accroître l'accès non-discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans XX situations de personnes retournées

#### **Besoins et services essentiels**

4. Réduire la mortalité, la morbidité et la malnutrition par des interventions multisectorielles	Prévalence de la malnutrition aiguë globale (GAM) (de 6 à 59 mois)	Maintenir les normes du HCR ou réduire le niveau général de malnutrition aiguë globale dans XX situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installation
	Taux de mortalité chez les moins de 5 ans	Maintenir les normes du HCR ou réduire le niveau de mortalité des enfants de moins de 5 ans dans XX situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installation
5. Respecter les normes internationales en matière d'abris, d'énergie domestique, d'eau, d'assainissement et d'hygiène	Pourcentage de ménages vivant dans un logement décent	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans XX situations de réfugiés
	Pourcentage de ménages vivant dans un logement décent	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent

<i>PSG opérationnelles 2020-2021</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
		dans XX situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	Pourcentage de ménages vivant dans un logement décent	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans XX situations de retournés
	Nombre moyen de litres d'eau potable disponible par personne et par jour	Maintenir ou augmenter le niveau de l'approvisionnement en eau dans XX situations de réfugiés
<b>Autonomisation et autosuffisance des communautés</b>		
6. Promouvoir la participation active des personnes prises en charge aux processus décisionnels et favoriser la coexistence avec les communautés hôtes	Pourcentage de participation active des femmes dans les structures de leadership/gestion	Chercher à augmenter la participation des femmes dans les structures de leadership/gestion dans XX situations de réfugiés
	Pourcentage de participation active des femmes dans les structures de leadership/gestion	Chercher à augmenter la participation des femmes dans les structures de leadership/gestion dans XX situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	La mesure dans laquelle les communautés locales soutiennent la présence des personnes relevant de la compétence du HCR	Chercher à améliorer les relations entre les personnes relevant de la compétence du HCR et les communautés locales dans XX situations de réfugiés
7. Promouvoir le potentiel humain par des possibilités accrues d'accès à une éducation de qualité et un appui aux moyens d'existence	Pourcentage de personnes relevant de la compétence du HCR (de 18 à 59 ans) ayant leur propre entreprise ou employées à titre indépendant depuis plus de 12 mois	Maintenir ou augmenter le pourcentage de personnes relevant de la compétence du HCR qui reçoivent une aide pour améliorer leurs possibilités de créer leur propre entreprise/d'être employées à titre indépendant dans XX opérations
	Pourcentage d'enfants d'âge scolaire inscrits dans le primaire	Chercher à augmenter le taux d'inscription des enfants d'âge scolaire dans le primaire dans XX situations de réfugiés
<b>Solutions durables</b>		
8. Accroître les possibilités de solutions durables pour les personnes relevant de la compétence du HCR, particulièrement dans les situations prolongées, y compris par le recours accru aux approches globales et la contribution à la réintégration durable, à l'installation locale et à la réinstallation réussie dans un pays tiers.	Mesure dans laquelle le retour est volontaire, sûr et digne	Aider les réfugiés à rentrer de manière volontaire, sûre et digne dans XX situations lorsque les conditions le permettent
	Mesure dans laquelle les personnes retournées bénéficient du même accès aux droits que les autres citoyens	Aider les personnes retournées dans XX situations à se réintégrer de manière durable et à bénéficier du même accès aux droits que les autres citoyens
	Mesure dans laquelle l'intégration sociale et économique est réalisée	Soutenir l'intégration locale dans XX situations de réfugiés lorsque les conditions le permettent
	Pourcentage des personnes relevant de la compétence du HCR dont le dossier a été soumis en vue de la réinstallation parmi celles identifiées comme ayant besoin d'être réinstallées	Chercher à maintenir ou accroître le pourcentage de personnes dont le dossier a été soumis en vue de la réinstallation parmi celles identifiées comme ayant besoin d'être réinstallées, appuyant ainsi la mise en œuvre de solutions dans XX situations

**PSG en matière d'appui et de gestion**

***PSG en matière d'appui et de gestion 2020-2021***

***Indicateurs d'impact***

1. Les programmes du HCR sont exécutés dans un contexte de saine responsabilité financière et de contrôle adéquat

La gestion financière et l'établissement de rapports sont renforcés au Siège du HCR et sur le terrain par une rationalisation et une amélioration des systèmes, avec l'apport et l'application d'orientations efficaces en matière de contrôles financiers

Les comptes sont tenus et communiqués dans le plein respect des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et le HCR bénéficie au maximum des normes appliquées

Les aides en espèces reposent sur un cadre de contrôle financier rigoureux et des processus d'affaires intégrés au système de mise en œuvre

Les accords de partenariat sont simplifiés et harmonisés en collaboration avec les parties prenantes, y compris d'autres entités des Nations Unies, et la part des ressources confiées aux partenaires locaux est augmentée

2. Les opérations du HCR fournissent une protection de qualité, facilitent les solutions en faveur des personnes prises en charge et défendent efficacement leurs droits

La capacité et la réponse en matière de protection globale et de solutions sont renforcées grâce à un appui opérationnel direct, à un meilleur suivi et à des partenariats plus efficaces

La promotion de l'égalité des sexes est renforcée et l'obligation redditionnelle envers les personnes prises en charge est accrue aux niveaux global et opérationnel

3. Le HCR facilite l'apport de réponses efficaces au déplacement forcé et à l'apatridie par le renforcement des cadres de protection et de solutions, le plaidoyer et les partenariats opérationnels, et par la promotion de l'inclusion dans les systèmes nationaux

Les cadres et les capacités de protection nationaux, régionaux et mondiaux sont renforcés par une mise en œuvre efficace de la responsabilité de supervision et du plaidoyer, en collaboration étroite avec les États et d'autres acteurs concernés, y compris les entités internationales de développement et d'établissement de la paix

La protection des personnes déplacées et apatrides est renforcée et les solutions possibles sont étendues par de nouveaux accords de partenariat, un appui au renforcement des systèmes et des institutions nationaux, et la mise en œuvre de réponses globales

4. Le HCR facilite l'utilisation responsable et étendue des données et des informations pour les prises de décision et le plaidoyer, y compris par les partenaires et les personnes prises en charge

Le HCR et ses partenaires gèrent et utilisent les données et les informations en suivant une approche collaborative, systématisée et reposant sur des principes afin de permettre des actions, une élaboration de programme et des décisions en matière de ressources fondées sur des éléments probants, en vue de l'obtention de résultats de qualité concernant la protection

Les informations et les analyses sur la situation des réfugiés et autres personnes prises en charge sont rendues disponibles pour faciliter l'inclusion de ces personnes dans les cadres de développement nationaux et internationaux

**PSG en matière d'appui et de gestion 2020-2021****Indicateurs d'impact**

	Les méthodes de gestion des données et des informations, y compris le stockage et la communication de données personnelles, respectent les pratiques de protection et la vie privée
5. Le HCR fait une utilisation efficace des mécanismes de coordination humanitaire interorganisations et contribue à leur amélioration, et encourage les actions visant à placer la protection au centre de l'action humanitaire	<p>Une coordination et un leadership efficaces sont mis en place pour les réponses en faveur des réfugiés et pour les groupes sectoriels dirigés par le HCR aux niveaux global et opérationnel</p> <p>Le HCR fournit une expertise et une analyse sur la protection pour guider et structurer l'action humanitaire conjointe</p>
6. Les stratégies de protection et de solutions pluriannuelles et de partenariats multiples, soutenues par des méthodes de gestion axée sur les résultats, facilitent la collaboration et l'inclusion effective des personnes prises en charge dans les systèmes nationaux et les cadres de développement nationaux, en vue d'atteindre les objectifs de développement durable	<p>Les stratégies pluriannuelles et de partenariats multiples s'appuient sur des évaluations conjointes des besoins améliorées et sont élaborées et mises en œuvre en consultation avec les principales parties prenantes, y compris les autorités nationales, la société civile, les partenaires du développement et les représentants du secteur privé</p> <p>Les systèmes de gestion axée sur les résultats du HCR servent de base à une planification et à un suivi concertés et reposant sur des éléments probants</p>
7. Le HCR, en collaboration avec ses partenaires, fournit aux réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR la possibilité de satisfaire leurs besoins, renforce leur protection et facilite leur transition vers les solutions par un recours élargi aux aides en espèces	<p>Le HCR est doté des systèmes, outils, compétences et processus nécessaires pour mettre en œuvre et intensifier les programmes d'assistance en espèces d'une manière responsable</p> <p>Le HCR poursuit l'objectif visant à conclure des accords de transfert commun d'espèces avec ses partenaires, conformément à sa stratégie et à sa politique relatives aux aides en espèces</p>
8. Le HCR renforce la préparation d'urgence et maintient et consolide sa capacité à se mobiliser rapidement et efficacement pour faire face à des situations d'urgence	<p>Des articles de secours essentiels sont stockés pour fournir une assistance d'urgence à 600 000 personnes et peuvent être expédiés dans un délai de 72 heures</p> <p>Une capacité de réserve active est maintenue et le personnel du HCR et des partenaires dotés des compétences appropriées en matière de leadership, de coordination et de protection est disponible pour un déploiement immédiat dans des opérations d'urgence.</p> <p>La représentation des communautés et des partenaires locaux et nationaux dans la planification de la préparation est accrue</p> <p>Une approche proactive de la gestion de la sécurité est appliquée grâce à du personnel de sécurité qualifié, à une formation sur la sécurité et un appui aux situations d'urgence</p>

***PSG en matière d'appui et de gestion 2020-2021***

***Indicateurs d'impact***

9. Le HCR est préparé de façon optimale à répondre à des problèmes de déplacement forcé mondiaux par un personnel diversifié, composé de personnes talentueuses et hautement performantes, qui sont flexibles et peuvent être rapidement déployées, et qui bénéficient de soins et d'un soutien complets de l'organisation

La planification stratégique d'une composition du personnel tenant compte de la diversité et de la parité entre les sexes est améliorée par l'analyse des besoins actuels et futurs en talents

La gestion des carrières est facilitée par la fourniture de possibilités d'apprentissage et par l'examen de la performance, et dépend des qualifications demandées par l'organisation

Un cadre d'affectation juste et transparent garantit la diversité et la parité entre les sexes dans le déploiement de personnel qualifié par des systèmes efficaces de ressources humaines, en particulier dans le contexte des situations d'urgence et des opérations à haut risque.

Des normes minimales de santé et de sécurité au travail pour le personnel du HCR sont mises en œuvre dans les opérations

10. Le HCR mobilise un appui politique, financier et opérationnel des secteurs public et privé par des partenariats stratégiques et des stratégies de collecte de fonds efficaces, ainsi que par des communications multimédias et des campagnes ciblées reposant sur des éléments probants, qui suscitent une prise de conscience et une empathie chez le public et structurent le dialogue mondial sur le déplacement forcé

Les stratégies de mobilisation des ressources sont renforcées pour augmenter le financement de sources publiques et privées par les méthodes existantes et par de nouvelles approches créatrices

Les partenariats avec les États membres du Comité exécutif, les institutions des Nations Unies, les organisations non gouvernementales (ONG) et autres partenaires sont maintenus et renforcés par un dialogue de fond régulier

Les activités stratégiques de communication externe sont renforcées par des campagnes multimédias ciblées, des actualisations publiques faites en temps opportun et une sensibilisation accrue des publics cibles, constituant ainsi une communauté solide de personnes qui soutiennent l'organisation

L'appui politique et opérationnel des secteurs public et privé est étendu afin d'améliorer le bien-être des populations déplacées et des communautés hôtes