

**Comité exécutif du Programme
du Haut Commissaire**

Distr. : restreinte
8 juin 2015
Français
Original : anglais et français

**Comité permanent
63^e réunion**

Mise à jour sur les priorités stratégiques globales

Résumé

Ce document informe le Comité permanent des progrès réalisés dans la mise en œuvre des priorités stratégiques globales de l'Organisation pendant la première année de la période biennale 2014-2015. Il présente également les priorités stratégiques globales définies par le Haut Commissaire pour la période biennale 2016-2017, qui reflètent une continuité avec les priorités stratégiques globales 2014-2015.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1-2	3
II. Cycle de gestion des opérations	3-7	3
III. Progrès réalisés en 2014 en direction des priorités stratégiques globales 2014-2015	8-14	4
A. Priorités stratégiques globales opérationnelles	8-11	4
B. Priorités stratégiques globales en matière d'appui et de gestion.....	12-14	5
IV. Priorités stratégiques globales pour la période biennale 2016-2017	15-20	5
<i>Annexes</i>		
I. Progrès réalisés en direction des priorités stratégiques globales opérationnelles 2014-2015		7
II. Progrès réalisés en direction des priorités stratégiques globales 2014-2015 en matière d'appui et de gestion.....		11
III. Priorités stratégiques globales opérationnelles et en matière d'appui et de gestion 2016-2017		20

I. Introduction

1. Les priorités stratégiques globales (PSG), qui ont été introduites pour la première fois pour la période biennale 2010-2011, sont désormais fermement établies en tant qu'outil majeur aidant le HCR et ses partenaires à élaborer des plans opérationnels au niveau des pays et à hiérarchiser les activités en fonction des paramètres budgétaires. Chacune des PSG est liée à un objectif et à un indicateur d'impact spécifique au sein du cadre de résultats du HCR. Les bureaux du terrain étudient soigneusement les PSG afin de déterminer celles qui sont applicables à leur contexte opérationnel particulier, puis prévoient dans leurs programmes des dispositions visant à tenter de les mettre en œuvre dans le cadre de leur plan global par pays.

2. Les PSG définissent les secteurs dans lesquels le HCR cible ses efforts de manière à améliorer la protection et le bien-être des personnes relevant de sa compétence. Elles consistent en un ensemble de priorités opérationnelles qui dirigent la planification stratégique effectuée par le terrain pendant les exercices de planification basés sur le pays menés en commun avec les partenaires. Elles comportent également des priorités en matière d'appui et de gestion, qui guident le travail du Siège et des bureaux régionaux dans les domaines de la supervision, de l'élaboration de politiques et de l'appui aux opérations du terrain. Cette note informe le Comité permanent des progrès réalisés par le HCR l'an dernier dans la mise en œuvre des PSG 2014-2015 et présente les PSG définies par le Haut Commissaire pour la période biennale 2016-2017.

II. Cycle de gestion des opérations

3. Les progrès réalisés en 2014 dans l'application des PSG opérationnelles 2014-2015 sont le résultat des efforts collectifs déployés par les opérations du HCR sur le terrain et ses partenaires, y compris les autorités nationales, afin de mettre en œuvre les plans stratégiques et sectoriels globaux. La planification pour 2014 a débuté en mars 2013, lorsque le HCR et ses partenaires ont entamé les exercices de planification participative afin de faire le point sur les progrès accomplis et les problèmes rencontrés, de procéder à une évaluation complète des besoins pour l'année à venir et de s'entendre sur les priorités et les stratégies.

4. Au cours de l'examen annuel du programme, qui s'est déroulé en mai 2013, les points focaux techniques au sein de la Division de la protection internationale (DIP) et de la Division de l'appui et de la gestion des programmes (DPSM) ont étudié les plans pour voir si les bureaux du terrain avaient fait des efforts suffisants pour accorder la priorité à certaines activités conformément aux PSG applicables à leur opération spécifique. Lorsque cela s'est avéré nécessaire, il a été demandé aux bureaux du terrain de revoir la planification des programmes qu'ils géraient et d'accorder davantage la priorité aux activités des secteurs des PSG devant être améliorées.

5. Les bureaux du HCR et les partenaires ont procédé à une planification détaillée sur le terrain en octobre et novembre 2013, qui leur a donné une occasion supplémentaire de réexaminer leurs niveaux d'engagement pour l'année à venir. Avec l'appui de la DIP et de la DPSM, les opérations du terrain ont fait le bilan de la situation pour voir si des changements supplémentaires devaient être apportés à leurs plans, en tenant compte des évolutions et des enseignements retirés depuis la phase de planification initiale en mars, et ont instauré des modalités d'application plus détaillées.

6. Tout au long de l'année 2014, le personnel du HCR et les partenaires ont travaillé à mettre en œuvre la stratégie décidée et les plans élaborés pour les différents programmes et domaines sectoriels dans le cadre des PSG. Grâce au suivi continu assuré par le personnel du HCR et les partenaires, les responsables des opérations ont pu disposer de mises à jour régulières sur les progrès accomplis, leur permettant d'introduire des ajustements et des changements d'orientation en cas de besoin. Dans certaines situations, en raison d'évolutions inattendues, comme un nouvel afflux soudain de réfugiés ou la détérioration des conditions physiques de la population prise en charge, les opérations ont dû modifier les

priorités qu'elles avaient fixées concernant l'utilisation des ressources pour privilégier les mesures vitales, les interventions de protection urgentes et les besoins essentiels. Dans d'autres, les responsables des opérations ont réorienté les ressources vers des secteurs des PSG où les perspectives d'accomplir des progrès réels étaient les plus prometteuses. Toutefois, cette réorientation s'est parfois faite au détriment des secteurs des PSG dans lesquels les résultats n'étaient pas proportionnels à l'investissement. La fixation de priorités pose un dilemme pour les responsables des opérations, qui doivent faire le choix difficile entre des besoins tout aussi impérieux, dans le cadre limité des ressources budgétaires disponibles.

7. Fin 2014, les opérations du HCR sur le terrain ont réuni leurs équipes multifonctionnelles, composées de personnel de la protection, du programme et des secteurs techniques, avec les partenaires, afin d'examiner les progrès accomplis pendant l'année. Les résultats de cet examen ont été pris en compte dans le rapport de fin d'année et ont servi à faire des ajustements pour les activités prévues pour 2015. Les bureaux des pays ont saisi les données ainsi que de brèves mises à jour dans Focus (l'outil de rapport et de planification du programme de gestion basée sur les résultats du HCR) sur les progrès réalisés en direction des PSG. Ces informations ont été utilisées dans l'analyse globale effectuée par les points focaux techniques au Siège, qui ont regroupé les résultats obtenus dans toutes les opérations du HCR.

III. Progrès réalisés en 2014 en direction des priorités stratégiques globales 2014-2015

A. Priorités stratégiques globales opérationnelles

8. Un aperçu des progrès réalisés dans tous les secteurs des PSG, tiré de l'analyse menée par les points focaux techniques, est fourni à l'annexe 1.

9. L'analyse des progrès réalisés en 2014 fait apparaître que les efforts axés sur les secteurs clés des PSG ont produit des résultats très positifs, de nombreuses opérations déclarant qu'elles ont pu améliorer la situation des personnes relevant de la compétence du HCR. Concernant la protection, les actions de plaidoyer soutenues et l'appui technique ont abouti à des changements positifs dans la législation et les politiques qui ont une incidence directe sur les réfugiés, les apatrides et les déplacés internes. Les opérations se sont aussi attachées, avec les partenaires et les gouvernements, à garantir la mise en place d'actions énergiques en matière de prévention et d'intervention concernant la violence sexuelle et de genre (SGBV). Des résultats positifs similaires ont été relevés dans l'enregistrement individuel des réfugiés, ainsi que dans la protection de l'enfant. S'agissant de santé, presque toutes les opérations ont réussi à rester très au-dessous des normes de mortalité acceptables pour les enfants de moins de 5 ans, à l'exception des situations dans lesquelles les nouveaux arrivants étaient dans un mauvais état nutritionnel ou dans lesquelles les enfants affichaient une morbidité élevée due aux maladies contagieuses. Des progrès ont aussi été accomplis dans l'amélioration des relations entre les populations déplacées et les communautés d'accueil.

10. Lorsque les opérations du terrain ont déclaré avoir eu du mal à réaliser des progrès dans certains des secteurs prioritaires, le problème était le plus souvent lié à la difficulté de mettre en œuvre une réponse globale avec des ressources budgétaires limitées et à la nécessité d'accorder la priorité à certaines interventions par rapport à d'autres. Les opérations ont également engagé des discussions avec les gouvernements hôtes sur certains des secteurs des PSG où leur appui est essentiel pour pouvoir faire des avancées mais elles n'étaient pas encore parvenues à conclure des accords finaux sur les politiques et les modalités pratiques à adopter. Comme il a été mentionné ci-dessus, l'afflux continu de nouveaux arrivants dans des sites existants a également eu des répercussions sur la capacité des opérations à atteindre les progrès prévus car les ressources ont dû être réorientées.

11. En réponse à une demande faite l'an dernier par le Comité permanent qui souhaitait obtenir des informations plus détaillées sur les réalisations et les problèmes du HCR dans les secteurs des PSG, un rapport intermédiaire séparé sur les priorités 2014 est en préparation et sera mis à la disposition du Comité permanent à sa 63^e réunion et sur le site web Global Focus. Ce rapport intermédiaire présentera des informations supplémentaires sur chacun des secteurs des PSG, indiquant les principales activités entreprises par le HCR et ses partenaires pour les appliquer, fournissant des exemples marquants émanant de diverses opérations sur le terrain, et comportant des informations sur les initiatives régionales et globales ayant contribué à renforcer et à compléter encore les actions entreprises par les opérations du terrain. Il exposera aussi certains des problèmes rencontrés par les opérations du terrain ayant parfois empêché les progrès, voire conduit à des échecs. Pour chacune des PSG, le rapport indiquera le niveau d'impact atteint à la fin de l'année dans tous les programmes, par rapport à un « indice de niveau critique », pour les indicateurs respectifs.

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

12. Les progrès réalisés par les divisions du Siège en 2014 en direction des PSG en matière d'appui et de gestion pour la période biennale sont exposés à l'annexe 2.

13. Au cours de l'année écoulée, les divisions ont exécuté tout un éventail d'activités pour renforcer l'appui aux opérations du terrain et exercer leurs fonctions de supervision dans les domaines fonctionnels de la protection, de la gestion financière et du programme, de la réponse d'urgence, des relations externes et de la gestion des ressources humaines.

14. Les PSG en matière d'appui et de gestion ont couvert un vaste éventail d'activités, notamment le soutien à l'établissement de politiques et de procédures pour l'introduction du nouveau système de gestion globale des risques ; le renforcement des dispositifs de leadership et de coordination dans les situations mixtes¹ ; la gestion de la fourniture d'urgence d'articles de secours et le déploiement d'équipes d'intervention d'urgence ; et le renforcement de la capacité de protection globale par l'élaboration d'orientations politiques et de programmes de formation ciblés.

IV. Priorités stratégiques globales pour la période biennale 2016-2017

15. La période de planification pour période la biennale 2016-2017 étant déjà en cours, le Haut Commissaire a défini les PSG qui guideront les actions du HCR pendant cette période.

16. Le Haut Commissaire a affirmé la validité générale et la pertinence toujours actuelle des PSG établies pour la période biennale 2014-2015. Ces PSG ont été élaborées début 2013 dans le cadre d'un vaste processus consultatif (voir EC/64/SC/CRP.13), qui a conduit à l'inclusion des secteurs prioritaires tels que la prévention et la réponse en matière de SGBV, la protection de l'enfant, l'autonomisation des femmes dans les structures de direction, l'appui à la communauté hôte et l'autosuffisance.

17. Le Haut Commissaire a défini les priorités pour la période 2016-2017 juste au moment où l'exercice de rapport de fin d'année pour 2014 commençait. Seules des informations limitées sur l'impact des PSG 2014-2015 étant disponibles, le HCR a conclu que tout changement majeur devrait intervenir après la mise en œuvre des PSG 2014-2015, à la fin de la période biennale. Cette décision est conforme à l'avis du Comité exécutif, qui

¹ Voir la « Note conjointe HCR – OCHA sur la coordination des situations mixtes dans la pratique », 24 avril 2014, disponible à l'adresse : <http://www.unhcr.fr/53d261596.html>. La note expose les obligations redditionnelles, les rôles et les responsabilités dans les contextes où à la fois des déplacés internes et des populations réfugiées sont présents.

a reconnu que la continuité dans le temps était essentielle pour pouvoir évaluer si le HCR faisait des progrès significatifs.

18. Néanmoins, tout en maintenant les mêmes huit secteurs des PSG, le Haut Commissaire a apporté quelques changements aux indicateurs en s'appuyant sur les recommandations des experts du HCR qui font office de points focaux pour les PSG. Les changements sont liés à trois secteurs spécifiques :

- Premièrement, l'indicateur actuel mesurant les progrès accomplis dans la prévention ou la réduction de l'apatridie a été modifié en fonction de la campagne du HCR « J'appartiens » (« iBelong »²), campagne visant à éradiquer l'apatridie d'ici à 2024. Le cadre des PSG 2016-2017 inclut désormais un indicateur demandant aux opérations du HCR sur le terrain de chercher à réduire progressivement le nombre d'apatrides dans leur opération ;
- Deuxièmement, l'engagement de promouvoir la délivrance d'un certificat de naissance aux enfants réfugiés de moins de 12 mois a été étendu à toutes les personnes relevant de la compétence du HCR, y compris aux déplacés internes ;
- Troisièmement, conformément aux recommandations du Groupe de pilotage pour les solutions³, les indicateurs utilisés pour mesurer les progrès accomplis dans l'apport de solutions ont été modifiés afin de donner une mesure plus significative et plus qualitative du travail du HCR en matière de solutions, obtenue à partir du cadre de résultats, que les indicateurs actuels, qui se concentrent essentiellement sur les aspects quantitatifs.

19. Les directeurs des divisions du Siège ont également revu les PSG en matière d'appui et de gestion et apporté les ajustements nécessaires pour s'assurer qu'elles restent pertinentes et conformes aux stratégies et aux orientations de leur division respective.

20. Le Haut Commissaire a diffusé les PSG 2016-2017 à l'ensemble du personnel afin de guider l'opération de planification biennale et l'examen annuel du programme en mai de cette année. Les PSG pour la période biennale 2016-2017 sont jointes en annexe 3. Le processus d'établissement des engagements globaux du HCR pour les PSG opérationnelles est en cours et sera présenté dans l'Appel global 2016-2017.

² Voir <http://ibelong.unhcr.org/en/home.do>.

³ Le Groupe de pilotages pour les solutions est une équipe multidisciplinaire de collègues appartenant à l'encadrement qui coordonne les actions du HCR en matière de solutions et favorise l'appui à des approches innovantes sur le terrain.

Annexe I

Progrès réalisés en direction des PSG opérationnelles 2014-2015

<i>PSG opérationnelles 2014-2015</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
Environnement de protection favorable		
1. Assurer l'accès aux procédures d'asile et à la protection territoriale ; la protection contre le refoulement ; et l'adoption de législations sur la nationalité afin de prévenir et/ou de réduire l'apatridie	Réfléchir à des améliorations à apporter à la législation nationale dans 82 pays afin d'assurer la conformité avec les normes internationales concernant les réfugiés et les demandeurs d'asile	Des changements législatifs visant à renforcer la protection des demandeurs d'asile et des réfugiés ont été signalés dans 19 pays. Le HCR a soutenu les processus de révision législative dans plus de 59 pays en fournissant des commentaires, des conseils d'experts et/ou une autre assistance active.
	Réfléchir à des améliorations à apporter à la législation et à la politique nationales dans 20 pays afin d'assurer la conformité avec les normes internationales concernant les déplacés internes	Des améliorations dans la législation et la politique nationales sur les déplacés internes ont été signalées dans 5 pays. Le HCR a fourni des orientations techniques aux autorités et a appuyé la participation active de la société civile au processus. Le HCR a aussi encouragé la ratification et l'adoption d'instruments législatifs.
	Réfléchir aux améliorations à apporter à la législation sur la nationalité dans 59 pays afin d'assurer la conformité avec les normes internationales sur la prévention de l'apatridie et s'efforcer d'accroître le pourcentage d'apatrides acquérant la nationalité ou voyant leur nationalité confirmée dans 45 situations	Trois pays ont apporté des améliorations à leur législation sur la nationalité afin de la mettre en conformité avec les normes internationales sur la prévention de l'apatridie. Le HCR a mené des interventions de plaidoyer et dispensé des conseils techniques sur la réforme de la législation sur la nationalité dans 33 pays. Le HCR a encouragé l'adhésion aux deux conventions sur l'apatridie, avec 13 adhésions aux conventions enregistrées en 2014.

Processus de protection juste et établissement de papiers

2. Garantir l'enregistrement des naissances, l'établissement de profils et l'établissement de papiers sur la base de l'enregistrement individuel	Réfléchir aux moyens d'augmenter la délivrance systématique de certificats de naissance aux nouveau-nés dans 32 situations de réfugiés	Une augmentation de la délivrance systématique d'un certificat de naissance aux nouveau-nés a été signalée dans 22 situations de réfugiés, dont 6 atteignent la norme de 100% et 13 s'en rapprochent.
	Maintenir ou accroître le niveau d'enregistrement individuel dans 83 situations de réfugiés	Une augmentation du niveau d'enregistrement individuel a été signalée dans 29 situations de réfugiés, tandis que les niveaux ont été maintenus dans 45 autres.

Sécurité contre la violence et l'exploitation

3. Réduire les risques en matière de protection encourus par les personnes prises en charge, en particulier la discrimination, la violence sexuelle et de genre (SGBV) et les risques spécifiques encourus par les enfants	Chercher à améliorer le soutien aux victimes connues de SGBV dans 85 situations de réfugiés	Une amélioration de l'apport d'un soutien aux victimes connues de SGBV a été signalée dans 44 situations de réfugiés, et le niveau de soutien a été maintenu dans 35 autres.
	Chercher à améliorer le soutien aux victimes connues de SGBV dans 14 situations où le HCR opère en faveur des déplacés internes	Une amélioration de l'apport d'un soutien aux victimes connues de SGBV a été signalée dans 12 situations où le HCR opère en faveur des déplacés internes.
	Chercher à améliorer le soutien aux victimes connues de SGBV dans 5 situations de rapatriés	Une amélioration de l'apport d'un soutien aux victimes connues de SGBV a été signalée dans 2 situations de rapatriés.
	Améliorer la participation communautaire à la prévention et la protection des victimes de SGBV dans 46 situations de réfugiés	La participation active des communautés à la prévention et à la protection des victimes de SGBV s'est améliorée dans 39 situations de réfugiés.
	Améliorer la participation communautaire à la prévention et la protection des victimes de SGBV dans 11 situations où le HCR opère auprès des déplacés internes	La participation active des communautés à la prévention et à la protection des victimes de SGBV s'est améliorée dans 10 situations où le HCR opère auprès des déplacés internes.
	Améliorer la participation communautaire à la prévention et la protection des victimes de SGBV dans 3 situations de rapatriés	La participation active des communautés à la prévention et à la protection des victimes de SGBV s'est améliorée dans 2 situations de rapatriés.
	Maintenir ou accroître le pourcentage d'enfants réfugiés non accompagnés ou séparés pour qui un processus de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a été initié ou achevé dans 57 situations de réfugiés	Une augmentation du pourcentage d'enfants réfugiés non accompagnés ou séparés pour qui un processus de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a été initié ou achevé a été signalée dans 40 situations de réfugiés, tandis que ce pourcentage s'est maintenu dans 14 autres.
	Améliorer l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux dans 26 situations de réfugiés	Une augmentation de l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux a été signalée dans 9 situations de réfugiés.
Améliorer l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux dans 4 situations où le HCR opère auprès des déplacés internes	Une augmentation de l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux a été signalée dans 2 situations où le HCR opère auprès des déplacés internes.	

<i>PSG opérationnelles 2014-2015</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
	Améliorer l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux dans 3 situations de rapatriés	Une augmentation de l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux a été signalée dans 1 situation de rapatriés.

Besoins et services essentiels

4. Réduire la malnutrition et l'anémie ; remédier aux causes majeures de morbidité et de mortalité ; et fournir des soins de santé reproductive adéquats	Maintenir les normes du HCR ou réduire les niveaux de malnutrition aiguë globale dans 32 situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installation	En 2014, des enquêtes nutritionnelles ont été menées dans 58 camps et zones d'installation, et les normes étaient respectées dans 34. La situation nutritionnelle s'est améliorée dans 12 sites et s'est détériorée dans 9. L'analyse a inclus 13 nouveaux camps et zones d'installation, accueillant essentiellement des réfugiés de République centrafricaine et du Soudan du Sud.
	Maintenir les normes du HCR ou réduire les niveaux de mortalité des enfants âgés de moins de 5 ans dans 37 situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installation	Fin 2014, sur les 140 sites suivis, 130 satisfaisaient aux normes acceptables du taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans (TMM5 <1,5/1 000/mois). Les 10 autres sites ayant un taux de mortalité élevé se trouvent au Cameroun, au Niger, en République démocratique du Congo et au Tchad, où les réfugiés nouvellement arrivés ont été victimes de la malnutrition ainsi que de la morbidité élevée due aux maladies contagieuses.
5. Respecter les normes internationales en matière d'abris, d'énergie domestique, d'eau, d'assainissement et d'hygiène	Maintenir ou accroître le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans 51 situations de réfugiés	Une augmentation du pourcentage de ménages vivant dans un logement décent a été signalée dans 38 situations de réfugiés, tandis que le pourcentage s'est maintenu dans 4 autres.
	Maintenir ou accroître le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans 15 situations où le HCR opère en faveur des déplacés internes	Une augmentation du pourcentage de ménages vivant dans un logement décent a été signalée dans 11 situations où le HCR opère en faveur des déplacés internes, tandis que le pourcentage s'est maintenu dans 1 autre.
	Maintenir ou accroître le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans 7 situations de rapatriés	Une augmentation du pourcentage de ménages vivant dans un logement décent a été signalée dans 6 situations de rapatriés.
	Maintenir ou accroître le niveau de l'approvisionnement en eau dans 50 situations de réfugiés	Une augmentation du niveau de l'approvisionnement en eau a été signalée dans 32 situations de réfugiés, tandis que le niveau s'est maintenu dans 11 autres.

Autonomisation et autosuffisance de la communauté

6. Promouvoir la participation active des personnes prises en charge aux processus décisionnels et favoriser la coexistence avec les communautés hôtes	Améliorer la participation des femmes dans les structures de gestion/direction dans 52 situations de réfugiés	Une augmentation de la participation des femmes dans les structures de direction a été signalée dans 28 situations de réfugiés, tandis que le niveau de participation s'est maintenu dans 8 autres.
	Améliorer la participation des femmes dans les structures de gestion/direction dans 4 situations où le HCR opère auprès des déplacés internes	Une augmentation de la participation des femmes dans les structures de gestion a été enregistrée dans 4 situations où le HCR opère auprès des déplacés internes.
	Améliorer les relations entre les personnes prises en charge et les communautés locales dans 40 situations de réfugiés	Une amélioration de la mesure dans laquelle les communautés locales ont soutenu le maintien de la présence des réfugiés a été signalée dans 29 situations.
7. Promouvoir le potentiel humain par des possibilités accrues d'accès à une éducation de qualité et un appui aux moyens d'existence	Maintenir ou accroître le pourcentage de personnes prises en charge ayant reçu un appui afin d'améliorer leurs possibilités de création de leur propre entreprise/d'emploi à titre indépendant dans 33 opérations	Une augmentation du pourcentage de personnes prises en charge (de 18 à 59 ans) ayant leur propre entreprise ou étant employées à titre indépendant a été signalée dans 26 opérations.
	Améliorer le taux d'inscription scolaire dans les établissements d'enseignement primaire dans 111 situations de réfugiés	Une augmentation du taux d'inscription scolaire dans les établissements d'enseignement primaire a été signalée dans 61 situations de réfugiés, tandis que le taux s'est maintenu dans 19 autres.

Solutions durables

8. Accroître les possibilités de solutions durables pour les personnes prises en charge, particulièrement dans les situations prolongées, y compris par le recours plus systématique aux approches globales et la contribution à la réintégration durable, à l'installation sur place et à la réinstallation réussie dans les pays tiers	Aider les réfugiés à rentrer de leur plein gré dans 58 situations lorsque les conditions le permettent	Quelque 96 % des réfugiés ayant exprimé leur intention de rentrer de leur plein gré dans leur pays d'origine ont pu le faire grâce à l'appui du HCR dans 58 situations.
	Appuyer l'intégration sur place dans 47 situations de réfugiés lorsque les conditions le permettent	Une amélioration des possibilités d'intégration sur place a été signalée dans 34 situations de réfugiés.
	S'efforcer de maintenir ou d'accroître le pourcentage de personnes partant aux fins de réinstallation parmi les dossiers soumis, appuyant ainsi la mise en œuvre de solutions dans 71 situations	En 2014, tant le nombre des demandes de réinstallation du HCR que celui des départs ont augmenté. Le nombre des demandes a progressé de 11 %, passant de 92 915 à 102 315. Le pourcentage des réfugiés qui sont partis afin d'être réinstallés s'est lui aussi accru, de 3 %, passant de 71 411 en 2013 à 73 462 en 2014.

Annexe II

**Progrès réalisés en direction des PSG en matière d'appui et de gestion
2014-2015**

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2014-2015</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
1. Les programmes du HCR sont exécutés dans un contexte de responsabilité financière saine et de contrôle adéquat	<p>La gestion financière au Siège du HCR et sur le terrain est renforcée et une infrastructure adéquate en matière de contrôle interne est en place</p> <p>Les comptes sont enregistrés conformément aux normes IPSAS et l'Organisation s'efforce d'en bénéficier au maximum</p> <p>Les registres de risque sont opérationnels au niveau des pays ; la gestion des risques a été totalement intégrée dans les systèmes de gestion</p>	<p>Les fonctions de contrôle financier et de projet ont continué d'être renforcées dans les opérations du terrain et au Siège. Ce renforcement a inclus l'autorisation fonctionnelle de nouveaux postes sur le terrain ; la formation de cadres supérieurs en matière de rapports financiers mensuels sur les pays ; le ciblage des missions d'appui au terrain ; et une meilleure communication sur les politiques et les instructions financières. Avec la mise en œuvre réussie des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), le HCR a adopté les meilleures pratiques de rapport financier pour le secteur public international et a posé les bases d'une transparence accrue, d'une gestion plus judicieuse de ses ressources et d'une meilleure disponibilité de l'information afin de soutenir la gestion basée sur les résultats. Les rapports financiers des pays communiqués tous les mois aux représentants ont fourni des informations détaillées sur les avoirs, les engagements, les revenus et les dépenses, et ont permis d'améliorer la qualité du suivi, de l'analyse et du processus décisionnel. La mise à niveau et le développement du système de planification des ressources d'entreprise du HCR se sont poursuivis en 2014.</p> <p>Des états financiers conformes aux normes IPSAS ont été publiés pour 2014.</p> <p>La première politique de gestion des risques d'entreprise (ERM en anglais) du HCR ainsi que les instructions et les procédures administratives s'y rattachant ont été finalisées en 2014, intégrant l'ERM au cycle de gestion des opérations du HCR. Un cours en ligne sur l'ERM a été lancé en décembre 2014. Tous les points focaux ERM basés sur le terrain, à l'exception de ceux en poste dans des pays touchés par la crise du virus Ebola, ont été</p>

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2014-2015</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
2. Les opérations du HCR fournissent une protection de qualité aux personnes prises en charge et défendent efficacement leurs droits	La capacité et la réponse en matière de protection globale sont renforcées grâce à un appui opérationnel direct et à un meilleur suivi	<p>formés dans le cadre d'ateliers de deux jours sur place. La première évaluation des risques à l'échelle de l'Organisation devait être achevée pour le 31 mars 2015, permettant de dresser la première carte complète des risques du HCR.</p> <p>En 2014, la Division de la protection internationale a guidé les fonctionnaires du HCR, les gouvernements et les organisations partenaires dans la mise en œuvre opérationnelle de la protection de la manière suivante :</p> <p>a) Elle a fourni des orientations opérationnelles à plus de 25 bureaux, en insistant sur l'élaboration d'une stratégie et la mesure des résultats en matière de protection. La planification stratégique du HCR a été renforcée par un examen régulier des plans d'opérations et des progrès de la mise en œuvre.</p> <p>b) Elle a étendu la réponse à l'apatridie avec la campagne « #Jappartiens », visant à mettre fin à l'apatridie dans les 10 ans ; et de nouveaux programmes sur l'intégration du handicap, les interventions basées sur la distribution d'espèces, la protection et la protection communautaire afin de mettre en œuvre les nouvelles priorités de protection.</p> <p>c) Elle a renforcé la capacité et la qualité des programmes de protection par des matériels de formation et des programmes d'apprentissage sur la protection ; organisé des ateliers techniques sur des problèmes de protection spécifiques ; et élaboré des orientations sur la protection pour les situations d'urgence.</p> <p>d) Elle a davantage institutionnalisé encore l'approche basée sur l'âge, le genre et la diversité en l'intégrant dans l'ensemble des politiques, orientations, outils et programmes d'apprentissage du HCR.</p> <p>e) Elle a fourni des orientations spécifiques aux pays, des documents comportant des informations sur les pays d'origine, ainsi que des conseils opérationnels, juridiques et de procédure réguliers sur les opérations de détermination du statut de réfugié relevant du mandat.</p> <p>f) Elle a produit un nouveau « Guide à l'usage des parlementaires : Personnes</p>

PSG en matière d'appui et de gestion 2014-2015

Engagement

Progrès à mi-parcours

<p>3. La mise en œuvre du programme est appuyée par la fourniture ponctuelle, efficace et prévisible de services d'information et de télécommunications</p>	<p>Les opérations sur le terrain ont accès à des réseaux et instruments rapides et sûrs en matière de technologie de l'information et des communications (TIC)</p>	<p>déplacées à l'intérieur de leur propre pays : responsabilité et action» et aidé 17 pays en leur dispensant des conseils sur leur législation ou leur politique nationale relative aux déplacés internes. g) Elle a élargi le groupe des pays de réinstallation, obtenant des engagements multilatéraux sur un programme de réinstallation de quatre ans pour 50 000 réfugiés de la République démocratique du Congo et établi un plan opérationnel pour la réinstallation de 130 000 réfugiés syriens jusqu'en 2016.</p>
<p>4. Le HCR fait un usage efficace des mécanismes de coordination humanitaire et contribue à leur amélioration</p>	<p>Une capacité de direction efficace est en place pour la coordination modulaire et interinstitutions aux niveaux global et opérationnel</p>	<p>Le réseau mondial des services de télécommunication par satellite (VSAT) a été consolidé et optimisé, fournissant aux bureaux du terrain des liaisons fiables vers toutes les applications et les services d'entreprise (téléphone et vidéoconférence) et l'Internet public. Une connectivité de réseau étendu (<i>wide area network</i> : WAN en anglais) (non-VSAT) a été consolidée et une connectivité secondaire a été mise en place pour que les bureaux du terrain puissent établir des liaisons satellites alternatives.</p> <p>La migration de <i>Novell GroupWise</i> vers la nouvelle plateforme de messagerie d'entreprise basée sur <i>Outlook</i> et <i>Microsoft Exchange</i> a été achevée fin 2014. Les bureaux de 40 sites du terrain ont migré vers la nouvelle infrastructure TIC Connect and Collaborate courant 2014, afin de s'aligner sur les normes du secteur ; le projet sera achevé mi-2016.</p>
<p>4. Le HCR fait un usage efficace des mécanismes de coordination humanitaire et contribue à leur amélioration</p>	<p>Une capacité de direction efficace est en place pour la coordination modulaire et interinstitutions aux niveaux global et opérationnel</p>	<p>À la suite du lancement du Modèle de coordination pour les réfugiés, le HCR et l'OCHA ont publié une note conjointe sur les situations mixtes définissant le cadre du leadership et de la coordination tant dans les opérations en faveur des réfugiés que dans les situations humanitaires mixtes.</p> <p>Des missions interinstitutions de déploiement sur le terrain ont été menées en Afghanistan, au Cameroun, en Ethiopie, en Iraq, en Ouganda, au Pakistan et en République démocratique</p>

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2014-2015</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
5. La gestion basée sur les résultats est prise en compte dans le processus décisionnel et dans l'allocation des ressources en matière d'opérations	La performance opérationnelle est supervisée et analysée en mettant l'accent sur les résultats et l'appui est fourni au terrain aux fins d'adoption de la gestion basée sur les résultats	<p>du Congo. Au niveau du terrain, le HCR a coordonné la réponse interinstitutions en faveur des réfugiés dans 15 opérations d'urgence par des groupes de coordination sectorielle et a fourni des mises à jour financières et opérationnelles interinstitutions. Le HCR a également dirigé les modules de la protection dans 22 opérations, les modules des abris dans 14 opérations et les modules de coordination et de gestion des camps (CCCM en anglais) dans 9 opérations. Le HCR et les autres partenaires du Groupe mondial de la protection ont également contribué à la révision et à l'actualisation en cours des protocoles, documents d'orientation et outils de l'Agenda transformatif. Le HCR a aussi continué à assurer des missions d'appui à 15 opérations, notamment en Iraq, en République arabe syrienne, en République centrafricaine, au Soudan du Sud, au Tchad et en Ukraine à travers sa capacité d'intensification de la protection. Tous les modules ont fait des progrès en renforçant leurs documents d'orientation, avec notamment la restructuration du site web du CCCM et la migration du Groupe mondial des abris vers une nouvelle plateforme.</p> <p>L'amélioration de <i>Global Focus Insight</i> (GFI) a permis aux équipes de gestion de procéder à une analyse plus rigoureuse de la performance aux niveaux des pays, régional et global. Les nouveaux cours de formation à Focus et à la gestion basée sur les résultats dispensés à plus de 400 fonctionnaires ont contribué à l'obtention d'une meilleure orientation sur les résultats dans les programmes. La mise en œuvre de la stratégie 2012-2014 sur la gestion des informations et des données a conduit à l'instauration d'un réseau global de fonctionnaires chargés de la gestion des informations, apportant un appui au suivi, à l'analyse et à l'établissement de rapports dans les situations d'urgence et les opérations majeures. La gestion des programmes et la gestion basée sur les résultats dans les domaines techniques ont également été améliorées grâce à de</p>

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2014-2015</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
6. Le HCR se prépare et répond efficacement aux situations d'urgence	<p>Le suivi est établi et le premier apport de protection et de secours intervient dans les trois jours qui suivent le déclenchement d'une urgence</p> <p>Le déploiement d'urgence de personnel, y compris doté de compétences en matière de leadership et de gestion, est prévisible et immédiat</p>	<p>nouvelles stratégies globales en matière de santé publique, de zones d'installation et d'abris, de moyens d'existence et d'accès sûr à l'énergie, ainsi qu'au déploiement de spécialistes et de personnel de réserve pour appuyer la réponse d'urgence ; à des orientations opérationnelles directes ; et au renforcement des capacités pour les fonctionnaires et les partenaires, pour un total de 3 730 jours.</p> <p>En 2014, le HCR a fourni 17 549 tonnes d'articles de première nécessité, pour une valeur totale de quelque 78,9 millions de dollars E.-U. aux personnes prises en charge dans des situations d'urgence. 3 728 tonnes ont été livrées par transport aérien (101 envois) et 13 821 tonnes ont été acheminées par voie maritime et terrestre, soit le volume le plus important d'articles de première nécessité jamais fourni depuis le début des stocks d'urgence mondiaux. 93% de tous les envois aériens ont été organisés dans les 72 heures.</p> <p>441 déploiements d'urgence dans des opérations d'urgence ont été effectués, dont 165 avec du personnel du HCR et 276 avec des membres des partenaires de réserve. 107 des déploiements des partenaires de réserve ont été entièrement financés par le HCR et 36 ont été cofinancés par le HCR. Au total, 180 personnes ont reçu une formation sur les situations d'urgence : 104 fonctionnaires du HCR et 16 membres des partenaires ont participé à trois ateliers sur la gestion de l'urgence ; 10 fonctionnaires du HCR ont participé au programme de préparation des hauts responsables aux situations d'urgence ; 22 fonctionnaires du Gouvernement du Qatar ont suivi un atelier sur la gestion de l'urgence ; et 26 fonctionnaires du HCR et deux membres des partenaires ont pris part à la formation sur la gestion de l'information dans les situations d'urgence.</p>

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2014-2015</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
7. Le HCR dispose d'un personnel polyvalent et paritaire au plan du genre, qui travaille efficacement	Globalement, l'égalité des genres est atteinte	Fin 2014, les femmes représentaient 43 % du personnel de la catégorie des administrateurs recrutés au plan international (niveau P1 et au-dessus) et 44 % des fonctionnaires recrutés sur place au niveau G4 et au-dessus, y compris les administrateurs recrutés au plan national. La Division de la gestion des ressources humaines (DHRM) a engagé un consultant en matière de diversité et d'égalité des genres qui travaillera au HCR jusqu'à la fin 2015 afin d'aider l'Organisation à évaluer la situation actuelle et à développer des approches qui tiennent compte de ces deux aspects à l'avenir.
	Les membres du personnel voient leurs besoins d'apprentissage satisfaits	En 2014, les membres du personnel du HCR ont suivi plus de 28 000 activités d'apprentissage et les membres du personnel des organisations affiliées (VNU, UNOPS, etc.) ont assisté à plus de 8 000 cours. 25 nouveaux produits d'apprentissage ont été élaborés, plus particulièrement axés sur l'apprentissage lié à la coordination interinstitutions et aux groupes de la protection, ainsi qu'à l'appui aux situations d'urgence. Une série d'une vingtaine d'interventions en matière de formation pour l'opération en République arabe syrienne a été préparée.
	Le processus d'affectation se fait de façon efficace et en temps voulu	Le nombre de postes vacants a fortement augmenté dans le contexte des situations d'urgence multiples. La DHRM a continué à rationaliser les processus, y compris par la révision de la politique des affectations. Fin 2014, la DHRM avait pourvu 657 postes internationaux classiques et 167 postes pour des situations d'urgence, et avait aussi recruté 528 fonctionnaires de 101 nationalités différentes. Des services proactifs d'orientation de carrière ont été fournis à plus de 2 000 membres du personnel.
	Les rapports de performance sont établis conformément aux instructions	Fin décembre 2014, 86 % des rapports finaux d'évaluation de la performance pour 2013 avaient été dûment complétés (contre 88 % en 2012) et 93 % des rapports de mi-année pour 2014 avaient été saisis (contre 89 % en 2013). Une révision de la politique de gestion de la

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2014-2015</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
Les fonctionnaires font mention de leur engagement et de leur satisfaction au travail	performance est en cours, visant à une simplification majeure du traitement des évaluations de la performance.	Le niveau de l'engagement envers l'Organisation parmi les fonctionnaires du HCR reste très élevé d'après les chiffres de l'enquête globale sur le personnel de 2014. Une très grande majorité des fonctionnaires du HCR (97 % des participants) ont réaffirmé leur croyance profonde dans les buts et les objectifs du HCR, tandis que 93 % sont prêts à faire davantage d'efforts pour aider l'Organisation et que 88 % sont fiers de travailler pour le HCR. Une série de recommandations est en train d'être émise pour l'adoption de mesures concrètes en matière d'évolution de carrière, de mise en œuvre de politiques de ressources humaines, de communication interne, de relations de travail et d'encadrement. Un suivi est prévu par le Haut Commissaire adjoint.
8. Le HCR mobilise un appui public, politique, financier et opérationnel grâce à des partenariats stratégiques efficaces, à la coordination interinstitutions, à la communication multimédia, à des campagnes ciblées et à des stratégies de collecte de fonds	Les stratégies de mobilisation de ressources sont améliorées pour accroître le financement en regard de la dotation budgétaire du HCR	Pour la quatrième année consécutive, le niveau du soutien des donateurs reçu par le HCR a atteint un sommet historique, avec plus de 3,365 milliards de dollars E.-U. de revenus dus aux contributions volontaires en 2014. Cette somme était composée de quelque 3,08 milliards de dollars E.-U. provenant de donateurs gouvernementaux et intergouvernementaux ; de 208 millions de dollars E.-U. issus de la collecte de fonds du secteur privé (6,3 % du total des contributions) et de plus de 74 millions de dollars E.-U. versés par les Nations Unies et les mécanismes de financement commun (2 % des financements). Malgré l'augmentation remarquable des contributions volontaires, les fonds mis à disposition en 2014 ne couvraient que quelque 50 % des besoins budgétaires globaux à la fin de l'année car le montant des contributions a été dépassé par l'accroissement des besoins humanitaires.

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2014-2015</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
<p>Les partenariats avec les États membres du Comité exécutif, les institutions des Nations Unies, les ONG et le système humanitaire sont renforcés</p>	<p>La communication externe stratégique est renforcée par des campagnes multimédia ciblées et des mises à jour publiques opportunes</p>	<p>Reflétant l'intérêt mondial manifesté pour tenter de faire face au déplacement forcé et à l'apatridie et de résoudre ces problèmes, le Comité exécutif du HCR s'est étoffé et est passé à 98 États membres. Au cours de sa session annuelle, le Comité a réuni un segment de haut niveau sur l'Afrique, tandis que le Dialogue du Haut Commissaire sur la protection en mer a réuni des garde-côtes nationaux, le secteur maritime, le système des Nations Unies et les ONG partenaires. En 2014, le HCR a signé un plan d'action conjoint avec le Programme alimentaire mondial concernant des interventions basées sur le versement d'espèces dans les zones d'installation de réfugiés. En collaboration avec l'UNICEF, le HCR a révisé les orientations techniques sur la coopération bilatérale au niveau des pays afin d'assurer la complémentarité et la prévisibilité de la réponse humanitaire. Les Consultations annuelles de 2014 avec les ONG ont enregistré un nombre record de participants, avec 482 personnes de 82 pays représentant 250 ONG (dont 56 % étaient des ONG nationales) ; d'autres se sont aussi engagés pour la première fois à travers les médias sociaux.</p> <p>Grâce à une intense activité d'information, à la production de contenus médiatiques et à des campagnes dans les médias, une augmentation importante de l'engagement a été enregistrée sur les plateformes numériques du HCR, ainsi qu'un impact médiatique accru de lancements et de manifestations d'information individuels. Le nombre global de visiteurs du web a atteint 7 millions et le nombre d'inscrits par e-mail a augmenté de 10 %. La communauté Facebook du HCR s'est accrue de 75 %, atteignant 615 280 personnes ; le nombre d'abonnés Twitter a augmenté de 15 %, atteignant 1 664 510 personnes ; et celui des abonnés Instagram a augmenté de 98 %, pour atteindre 12 600 personnes. La Journée mondiale du réfugié, la cérémonie de la Distinction Nansen pour les réfugiés et la campagne de lutte</p>

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2014-2015</i>	<i>Engagement</i>	<i>Progrès à mi-parcours</i>
L'information sur les opérations est rendue accessible de façon transparente aux intervenants extérieurs	contre l'apatridie « #Jappartiens » ont bénéficié d'une large couverture et eu une grande portée grâce aux sites web et aux médias sociaux. Le lancement du site web multimédia Tracks où des personnes racontent leur histoire et l'application d'actualités du HCR ont rendu le contenu du HCR accessible à partir de dispositifs mobiles. Le HCR a continué à mener des actions de sensibilisation et de soutien à la réponse à la crise syrienne, ainsi qu'à d'autres situations d'urgence majeures, aux « crises oubliées » et aux problèmes de protection par la diffusion fréquente d'informations écrites et visuelles et par le contenu multimédia s'y rattachant.	Le HCR a continué à fournir aux États membres du Comité exécutif des informations sur les questions opérationnelles, de protection, de programme et de supervision financière clés, des séances d'information, des mises à jour sur le financement, des appels et des rapports. Le site web Global Focus a été remanié et comporte à présent des plans d'opérations pour 40 pays, mettant à disposition des descriptions détaillées des programmes et des situations récentes et des mises à jour sur le financement. Les portails sur les situations d'urgence ont fourni des informations actualisées sur les besoins d'urgence, les statistiques sur la population et les besoins de financement.

Annexe III

Priorités stratégiques globales opérationnelles et en matière d'appui et de gestion 2016-2017

<i>PSG opérationnelles 2016-2017</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
1. Assurer l'accès aux procédures d'asile et à la protection territoriale ; la protection contre le refoulement ; et l'adoption de législations sur la nationalité qui préviennent et/ou réduisent l'apatridie	Degré de conformité de la législation aux normes internationales sur les réfugiés	Chercher à améliorer la législation et la politique nationales dans XX pays afin d'assurer la conformité avec les normes internationales sur les réfugiés et les demandeurs d'asile
	Degré de conformité de la législation et de la politique aux normes internationales sur le déplacement interne	Chercher à améliorer la législation et la politique nationales dans XX pays afin d'assurer la conformité avec les normes internationales sur les déplacés internes
	Degré de conformité de la législation et de la politique aux normes internationales sur la prévention de l'apatridie	Chercher à améliorer la législation sur la nationalité dans XX pays afin d'assurer la conformité avec les normes internationales sur la prévention de l'apatridie
	% d'apatrides pour lesquels la nationalité a été accordée ou confirmée	Chercher à augmenter le pourcentage d'apatrides qui acquièrent la nationalité ou voient leur nationalité confirmée dans XX situations
2. Garantir l'enregistrement des naissances, l'établissement de profils et l'établissement de papiers sur la base de l'enregistrement individuel	% d'enfants de moins de 12 mois qui se sont vu délivrer un certificat de naissance par les autorités	Chercher à augmenter la délivrance systématique de certificats de naissance aux nouveau-nés dans XX situations
	% de personnes relevant de la compétence du HCR enregistrées à titre individuel	Maintenir ou augmenter le niveau des enregistrements individuels dans XX situations de réfugiés
3. Réduire les risques en matière de protection encourus par les personnes prises en charge, en particulier la discrimination, la violence sexuelle et de genre (SGBV) et les risques spécifiques encourus par les enfants	Mesure dans laquelle les victimes connues de SGBV reçoivent un soutien approprié	Fournir un soutien et chercher à améliorer le soutien apporté aux victimes connues de SGBV dans XX opérations en faveur de réfugiés
	Mesure dans laquelle les victimes connues de SGBV reçoivent un soutien approprié	Fournir un soutien et chercher à améliorer le soutien apporté aux victimes connues de SGBV dans XX situations où le HCR opère auprès des déplacés internes
	Mesure dans laquelle les victimes connues de SGBV reçoivent un soutien approprié	Fournir un soutien et chercher à améliorer le soutien apporté aux victimes connues de SGBV dans XX situations de rapatriés
	Degré de participation active de la communauté à la prévention de la SGBV et à la protection centrée sur la victime	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention de la SGBV et à la protection des victimes dans XX situations de réfugiés

<i>PSG opérationnelles 2016-2017</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
	Degré de participation active de la communauté à la prévention de la SGBV et à la protection centrée sur la victime	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention de la SGBV et à la protection des victimes dans XX situations où le HCR opère auprès des déplacés internes
	Degré de participation active de la communauté à la prévention de la SGBV et à la protection centrée sur la victime	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention de la SGBV et à la protection des victimes dans XX situations de rapatriés
	% d'enfants non accompagnés ou séparés pour qui un processus de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a été initié ou achevé	Maintenir ou accroître le pourcentage d'enfants réfugiés non accompagnés ou séparés pour qui un processus de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a été initié ou achevé dans XX situations de réfugiés
	Degré d'accès non discriminatoire des enfants pris en charge aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux	Chercher à améliorer l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux dans XX situations de réfugiés
	Degré d'accès non discriminatoire des enfants pris en charge aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux	Chercher à améliorer l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux dans XX situations où le HCR opère auprès des déplacés internes
	Degré d'accès non discriminatoire des enfants pris en charge aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux	Chercher à améliorer l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfance nationaux dans XX situations de rapatriés
4. Réduire la morbidité, la mortalité et la malnutrition par des interventions multisectorielles	Prévalence d'une malnutrition aiguë globale (de 6 à 59 mois)	Maintenir les normes du HCR ou réduire les niveaux de malnutrition aiguë globale dans XX situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installation
	Taux de mortalité des moins de 5 ans	Maintenir les normes du HCR ou réduire les niveaux de mortalité des 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	% de ménages vivant dans un logement décent	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans XX situations de réfugiés
	% de ménages vivant dans un logement décent	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans XX situations où le HCR opère auprès des déplacés internes
	% de ménages vivant dans un logement décent	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans XX situations de rapatriés

<i>PSG opérationnelles 2016-2017</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
	Nombre moyen de litres d'eau potable disponible par personne et par jour	Maintenir ou augmenter le niveau de l'approvisionnement en eau potable dans XX situations de réfugiés
6. Promouvoir la participation active des personnes prises en charge aux processus décisionnels et favoriser la coexistence avec les communautés hôtes	% de femmes participant activement aux structures de gestion/leadership	Chercher à augmenter la participation des femmes dans les structures de gestion/leadership dans XX situations de réfugiés
	% de femmes participant activement aux structures de gestion/leadership	Chercher à augmenter la participation des femmes dans les structures de gestion/leadership dans XX situations où le HCR opère auprès des déplacés internes
	Degré de soutien des communautés locales au maintien de la présence des personnes prises en charge	Chercher à améliorer les relations entre les personnes prises en charge 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	% de personnes prises en charge (de 18 à 59 ans) ayant leur propre entreprise/employées à titre indépendant depuis plus de 12 mois	Maintenir ou augmenter le pourcentage de personnes prises en charge qui reçoivent une aide pour améliorer leurs possibilités de créer leur propre entreprise/d'être employées à titre indépendant dans XX opérations
	Taux d'inscription des enfants d'âge scolaire dans les établissements d'enseignement primaire	Chercher à augmenter le taux d'inscription des enfants d'âge scolaire dans les établissements d'enseignement primaire dans XX situations de réfugiés
8. Accroître les possibilités de solutions durables pour les personnes prises en charge, particulièrement dans les situations prolongées, y compris par le recours plus systématique aux approches globales et la contribution à la réintégration durable, à l'installation sur place et à la réinstallation réussie dans les pays tiers	Mesure dans laquelle le retour s'est déroulé de plein gré, dans la sécurité et la dignité	Aider les réfugiés à rentrer de leur plein gré, dans la sécurité et la dignité, dans XX situations, lorsque les conditions le permettent
	Mesure dans laquelle les rapatriés ont le même accès aux droits que les autres citoyens	Aider les rapatriés à se réintégrer durablement et à bénéficier du même accès aux droits que les autres citoyens dans XX situations
	Degré d'intégration économique et sociale effective	Soutenir l'intégration sur place dans XX situations de réfugiés, lorsque les conditions le permettent
	% de personnes prises en charge identifiées comme ayant besoin d'être réinstallées dont le dossier a été soumis en vue de la réinstallation	Chercher à maintenir ou à 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

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2016-2017</i>	<i>Indicateur d'impact</i>
1. Les programmes du HCR sont exécutés dans un contexte de responsabilité financière saine et de contrôle adéquat	<p>La gestion financière au Siège du HCR et sur le terrain est renforcée et une infrastructure adéquate en matière de contrôle interne est en place</p> <p>Les comptes sont tenus dans le plein respect des normes IPSAS et le HCR s'efforce d'en bénéficier au maximum</p>
2. Les opérations du HCR fournissent une protection de qualité, facilitent l'apport de solutions aux 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 et à un meilleur suivi
3. La mise en œuvre du programme est appuyée par la fourniture ponctuelle, efficace et prévisible de services d'information et de télécommunications	Les opérations sur le terrain ont accès à des réseaux et instruments fiables, rapides et sûrs en matière de technologie de l'information et des communications
4. Le HCR fait un usage efficace des mécanismes de coordination humanitaire interinstitutions et contribue à leur amélioration	Une coordination et un leadership efficaces sont établis pour les interventions en faveur des réfugiés et les groupes dirigés par le HCR aux niveaux opérationnel et global
5. La performance opérationnelle du HCR sur des domaines clés du programme est soutenue de manière à refléter une forte orientation sur les résultats et les résultats sont suivis et analysés afin d'être pris en compte dans la prise de décisions et l'allocation des ressources au niveau opérationnel	<p>La performance opérationnelle est supervisée et analysée en mettant l'accent sur les résultats et l'appui est fourni au terrain pour une orientation sur les résultats renforcée</p> <p>Les stratégies globales du HCR en matière de santé publique, de zones d'installation et d'abris, de moyens d'existence et d'un accès sûr à l'énergie sont prises en compte dans la planification opérationnelle et la mise en œuvre des activités dans ces domaines techniques</p>
6. Le HCR se prépare et répond efficacement aux situations d'urgence	<p>Des articles de première nécessité sont stockés afin de fournir une assistance d'urgence à 600 000 personnes</p> <p>Les articles de secours sont expédiés dans les 48 heures</p> <p>Une capacité de réserve active (y compris par du personnel de réserve), avec un leadership approprié, une expérience de la coordination et une formation en matière de protection, peut être déployée dans les 72 heures suivant la déclaration d'une situation d'urgence. L'approche communautaire est encouragée pour favoriser l'obligation redditionnelle envers les personnes prises en charge</p> <p>Une force de sécurité qualifiée est maintenue et du personnel de sécurité est déployé dans les situations d'urgence</p>

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2016-2017</i>	<i>Indicateur d'impact</i>
7. Le HCR dispose d'un personnel polyvalent et paritaire au plan du genre, qui travaille efficacement	<p>Globalement, l'égalité des genres est atteinte</p> <p>Les membres du personnel voient leurs besoins d'apprentissage satisfaits</p> <p>Le processus d'affectation se fait de façon efficace et en temps voulu</p> <p>Les rapports de performance sont établis conformément aux instructions</p> <p>Les fonctionnaires font mention de leur engagement et de leur satisfaction au travail</p>
8. Le HCR mobilise un appui politique, financier et opérationnel du secteur public et privé grâce à des partenariats stratégiques efficaces, à la communication multimédia, à des campagnes ciblées et à des stratégies de collecte de fonds	<p>Les stratégies de mobilisation de ressources sont améliorées pour accroître le financement en regard de la dotation budgétaire du HCR à partir de sources publiques et privées</p> <p>Les partenariats avec les États membres du Comité exécutif, les institutions des Nations Unies, les ONG et le système humanitaire sont renforcés</p> <p>La communication externe stratégique est renforcée par des campagnes multimédia ciblées et des mises à jour publiques ponctuelles</p> <p>L'information sur les opérations est rendue accessible de façon transparente pour les intervenants extérieurs</p>