



ORIENTATIONS  
STRATÉGIQUES  
DU HCR  
2017–2021

---

*Page de couverture : Des déplacés internes lors d'une distribution de l'aide à Mossoul en Iraq, décembre 2016.*

© UNHCR/IVOR PRICKETT

---

# ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU HCR

## 2017–2021

HCR, 16 janvier 2017

## Introduction

Le présent document décrit les défis et les opportunités qui caractérisent le déplacement forcé dans le contexte mondial complexe d'aujourd'hui, et énonce les orientations stratégiques que le HCR va suivre au cours des cinq prochaines années.

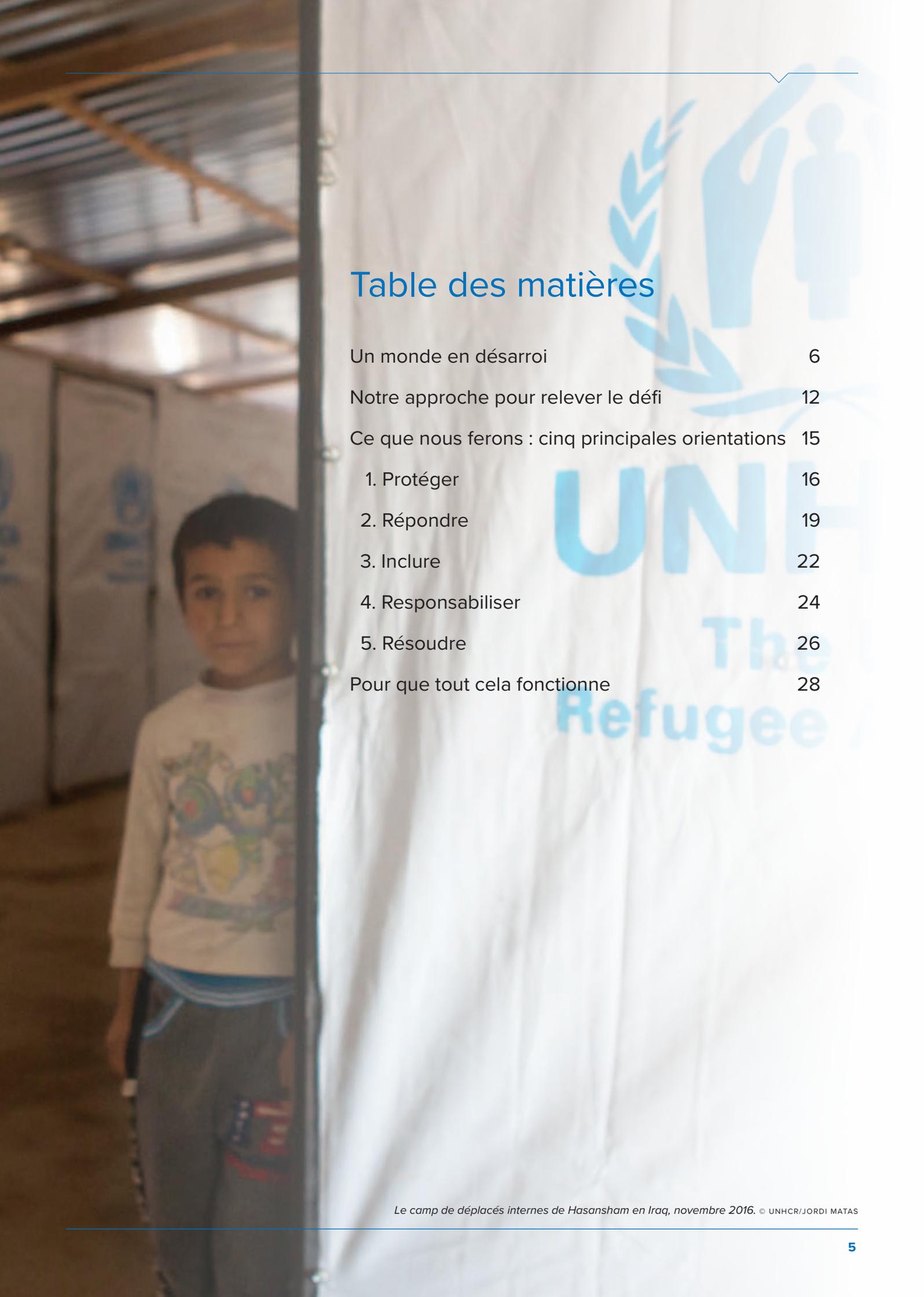
Il présente l'approche devant façonner le travail de l'Organisation, notamment son engagement à accorder la priorité aux personnes, à renforcer et diversifier les partenariats, à travailler sur tous les aspects du déplacement forcé, et à accorder un appui pratique et concret aux États en vue d'assurer la protection des réfugiés, des déplacés internes et des apatrides, et de trouver des solutions en leur faveur.

Il précise les cinq principales orientations sur lesquelles le HCR va mettre l'accent, à savoir la protection ; la réponse en situation d'urgence et au-delà ; la promotion de l'inclusion et de l'autonomie, y compris par l'engagement des acteurs du développement ; la responsabilisation des personnes que le HCR sert ; et la recherche de solutions.

Le document décrit également les changements institutionnels que le HCR va entreprendre pour suivre ces orientations et optimiser sa réactivité, son efficacité et sa responsabilité institutionnelle.

Compte tenu de la diversité des opérations du HCR à travers le monde, les éléments énoncés dans le document ne constituent pas une liste normative des priorités devant être appliquée dans toutes les opérations. Le but visé est de tracer d'une manière générale la voie à suivre pour relever les principaux défis mondiaux au cours des cinq prochaines années.





## Table des matières

Un monde en désarroi	6
Notre approche pour relever le défi	12
Ce que nous ferons : cinq principales orientations	15
1. Protéger	16
2. Répondre	19
3. Inclure	22
4. Responsabiliser	24
5. Résoudre	26
Pour que tout cela fonctionne	28



# UN MONDE EN DÉSARROI

## Causes et conséquences des déplacements forcés

Fin 2015, plus de 65 millions de personnes à travers le monde étaient déplacées de leur foyer par les conflits et les persécutions, ce qui représente une augmentation par rapport aux 37 millions enregistrés 10 ans plus tôt, et le chiffre le plus élevé depuis des décennies. Dans ce total, on compte 40,8 millions de personnes déplacées dans leur propre pays par les conflits, les violences et les violations des droits de l'homme, plus de 21 millions de réfugiés<sup>1</sup>, et plus de 3 millions de demandeurs d'asile. En 2015 uniquement, environ 12,4 millions de personnes étaient nouvellement déplacées, dont 8,6 millions à l'intérieur de leur propre pays, et 1,8 million de réfugiés. Au cours du premier semestre de 2016, on a enregistré la fuite de 500 000 nouveaux réfugiés. Ces chiffres devraient continuer d'augmenter en 2017 et au-delà, si les circonstances provoquant les déplacements persistent, ou si les communautés actuellement prises au piège dans des enclaves, ou assiégées dans le cadre d'une tactique délibérée par les parties aux conflits deviennent capables de se déplacer pour se mettre en sécurité.

Les causes immédiates des afflux de réfugiés et des déplacements internes d'aujourd'hui sont les conflits armés, les violences, l'insécurité et les violations des droits de l'homme. Les grands conflits ont gagné en intensité. Ils causent beaucoup plus de décès qu'il y a cinq ans, surtout parmi les civils. Les conflits persistants à travers le monde – dont certains durent depuis des décennies alors que d'autres gagnent en intensité et dans une très grande proportion aux yeux du public, et d'autres sont pratiquement oubliés – ont contraint des millions de civils à fuir leur foyer, souvent à plusieurs reprises, sans aucune solution précise en vue.

Les causes et les caractéristiques des conflits sont variables et complexes. Certains des conflits récents les plus mortels et les plus insolubles ont été compliqués par une certaine forme de violence extrémiste. La criminalité est également de plus en plus une cause ou un résultat de conflits ou de violences, qui met à mal les institutions politiques pouvant déjà être non inclusives, considérées comme illégitimes, ou tout simplement faibles. La plupart des violents conflits d'aujourd'hui se caractérisent par le mépris total

1 Ce chiffre inclut les 5,2 millions de réfugiés palestiniens relevant de la compétence de l'UNRWA.



*Des familles déplacées par des combats dans le village Shora, à 25 km au sud de Mossoul, se rassemblent à un poste de contrôle militaire dans la périphérie de Qayyarah, novembre 2016.*

© UNHCR/IVOR PRICKETT

de la vie des civils, et la pratique consistant à cibler des populations civiles est monnaie courante. D'autres violations graves et systématiques des droits de l'homme et du droit international humanitaire sont également généralisées, y compris dans le contexte de l'action humanitaire, avec l'obstruction de l'accès de l'aide humanitaire ou la prise, d'une manière délibérée, des travailleurs humanitaires pour cibles.

Dans ce contexte marqué par la persistance et l'escalade des conflits, le nombre de réfugiés retournant chez eux a atteint le niveau le plus bas de l'histoire. En 2014, moins de 127 000 personnes sont rentrées dans leur pays, contre seulement 200 000 en 2015, ce qui constitue les chiffres les plus faibles depuis de nombreuses années. Si on a enregistré une certaine augmentation en 2016, il ne s'agit pas là d'une tendance générale. Les retours ont souvent eu lieu dans des circonstances loin d'être idéales, dans un contexte complexe, marqué par des défis constants de protection et des perspectives limitées dans les pays d'asile. De même, les solutions pour beaucoup de déplacés internes ont été insaisissables. Dans bon nombre de pays, ils se sont déplacés, non pas une seule fois, mais à maintes reprises parce qu'incapables de se mettre en sécurité ou de trouver des moyens durables de survie. Souvent, ils sont déconnectés du reste de la population et peuvent

difficilement redémarrer leur vie. Les conséquences de l'absence de solution pour autant de personnes contraintes au déplacement, ou de l'impossibilité pour elles de mener entretemps une vie productive et épanouissante, ne sont pas uniquement supportées par les personnes concernées. Elles impliquent des coûts élevés et de graves risques pour les communautés et les États d'accueil.

Si aujourd'hui les conflits constituent le principal facteur des déplacements forcés, ils n'en sont pas l'unique cause. Un grand nombre de personnes ont continué à fuir leur pays à cause de graves violations des droits de l'homme, y compris de graves discriminations, la faiblesse de l'État de droit et d'autres aspects d'une gestion mauvaise et non inclusive. D'autres sont en déplacement à cause de l'extrême pauvreté, de l'effondrement des moyens traditionnels d'existence dans un contexte de mondialisation et d'urbanisation rapide, des effets du changement climatique, des catastrophes naturelles, et de la dégradation de l'environnement qui exacerbent souvent la lutte pour le contrôle des maigres ressources. Souvent, ces différents facteurs se chevauchent ou se renforcent les uns les autres. Le fait que 10 millions d'apatrides ne jouissent pas des droits fondamentaux liés à la citoyenneté est une autre source d'instabilité et de déplacement.

## Protection en temps de crise

L'impact des déplacements forcés d'aujourd'hui est hautement asymétrique. Près de deux tiers des personnes contraintes de se déplacer par les conflits, les violences ou les persécutions demeurent à l'intérieur des frontières de leur propre pays, souvent dans un contexte de conflits en cours, marqué par la fragilité de l'État d'une manière générale. Elles sont directement exposées aux graves violations du droit international humanitaire, avec peu d'accès à la protection et au soutien. Il est souvent indispensable de satisfaire les besoins complexes de protection des déplacés internes et de restaurer leurs droits, afin de poser les bases d'une plus grande stabilité et des solutions, tant pour les déplacés que pour les réfugiés.

En 2015, 86 % des réfugiés pris en charge par le HCR résidaient dans des pays à revenu faible ou intermédiaire, proches des situations de conflit. Le niveau d'appui international que ces pays reçoivent ne correspond souvent ni au niveau de responsabilité qu'ils assument ni aux besoins des personnes qu'ils admettent. Beaucoup continuent à ouvrir leurs frontières et à accorder l'asile et diverses formes d'appui à un grand nombre de réfugiés, souvent dans des circonstances où ils manquent eux-mêmes les ressources pour y faire face, ou ne serait-ce que pour satisfaire pleinement les besoins de leurs propres ressortissants. Malgré tous ces défis, il est évident que l'engagement général à accorder la protection aux réfugiés résonne fortement dans le monde d'aujourd'hui, étant profondément ancré dans toutes les cultures et toutes les religions.

Toutefois, même si les pratiques en matière d'asile ont été généreuses dans beaucoup d'États de la ligne de front, un grand nombre de réfugiés demeurent sans solutions ni perspectives, sans liberté ni ressources pour reconstruire leur vie et prendre en main leur avenir. Ils comptent dans leurs rangs un nombre croissant d'enfants – qui représentent aujourd'hui 51 % des réfugiés dans le monde, certains étant sans famille, beaucoup sans accès à une éducation appropriée, et tous sans ancrage à leur foyer – ainsi qu'un grand nombre de femmes et de filles exposées à divers dangers en exil, notamment à l'abus et à l'exploitation sexuels.

Par ailleurs, les modes de déplacement changent dans un monde connaissant une urbanisation rapide. Si un nombre significatif de réfugiés et de déplacés internes continuent d'être confinés dans des camps ou de vivre éparpillés en zones rurales, le nombre de ceux qui fuient en zones urbaines a augmenté, aggravant les problèmes de pauvreté urbaine et d'exclusion. Aujourd'hui, 6 réfugiés sur 10 relevant de la compétence du HCR vivent en zones urbaines.



*Une fonctionnaire du HCR assiste les réfugiés nouvellement arrivés à Lesbos en Grèce, janvier 2016. © UNHCR/HERWARD HOLLAND*

Tous ces éléments contribuent à un mélange complexe de facteurs qui obligent un nombre croissant de personnes déplacées de force, y compris des enfants non accompagnés et séparés, à poursuivre leur déplacement à l'intérieur et au-delà de leur propre région, en quête de protection, de moyens d'existence et de perspectives d'avenir. Ayant peu de possibilités juridiques, bon nombre sont obligés d'utiliser les mêmes voies terrestres et maritimes dangereuses que les migrants en situation irrégulière, et font face à la même exploitation et aux mêmes risques mortels dans des réseaux de traite et de trafic d'êtres humains.

Ces mouvements secondaires, même s'ils sont de plus petite ampleur que les déplacements ayant un impact sur les États dans les régions d'origine, ont eu de graves répercussions politiques et sociales dans les pays touchés, et l'engagement des États à accorder l'asile et à respecter les droits des réfugiés a, dans beaucoup de cas, été affaibli. Les flux mixtes de réfugiés et de migrants en situation irrégulière, avec peu d'options de migration par des voies régulières, ont exercé des pressions sur les procédures d'asile, renforçant l'idée selon laquelle l'asile donnait lieu à des abus. Dans le même temps, l'incertitude au plan économique a provoqué des attitudes négatives envers les migrants d'une manière générale, dans un contexte d'inquiétude sur la concurrence pour l'accès à l'emploi et aux services sociaux, tandis que les actes de terrorisme international ont renforcé les craintes au sujet de la sécurité nationale. Dans un nombre croissant de cas, les traditions et les valeurs sociales partagées sont considérées comme menacées, le niveau de xénophobie augmente, et on assiste à une politisation croissante des questions relatives aux migrants et aux réfugiés.

Dans ce contexte, certains pays ont pris des mesures pour restreindre l'accès à leurs territoires, réduire le niveau de droits qu'ils accordent aux réfugiés, et même pour les empêcher de se mettre en sécurité. Certains ont installé des barrières à leurs frontières, y compris des dispositifs de transfert des demandeurs d'asile et des réfugiés vers d'autres pays où bon nombre de leurs droits ne peuvent être garantis comme il se doit. D'autres ont introduit des quotas sur le nombre de demandeurs admis aux procédures d'asile ou ont eu recours à des mesures comme la détention arbitraire des demandeurs d'asile, la confiscation de leurs biens, l'augmentation des conditions à remplir pour le visa, et les pratiques d'interdiction. Les restrictions de ce genre ont quelquefois eu pour effet de pousser les réfugiés dans la clandestinité, dans des réseaux de trafic de personnes et d'autres types d'exploitation, ou de les détourner tout simplement vers d'autres pays.

Il est probable que les défis actuels persistent au cours des cinq prochaines années et au-delà. L'instabilité, les conflits et les déplacements à grande échelle semblent de nature à se poursuivre dans un certain nombre de régions, en l'absence de mesures efficaces pour s'attaquer à leurs causes profondes. Dans le même temps, le caractère dynamique et évolutif des grandes crises d'aujourd'hui, notamment les changements au niveau du contrôle territorial et l'apparition de nouveaux acteurs et facteurs de conflits, amènent les flux de déplacements à changer constamment. Alors que les conflits ne sont pas encore définitivement réglés, des retours spontanés et des possibilités d'autres solutions peuvent intervenir à certains endroits pendant que de nouveaux déplacements ont lieu dans d'autres. Les progrès vers le règlement politique de tel ou tel grand conflit d'aujourd'hui peuvent considérablement influencer sur les perspectives pour des millions de réfugiés et de déplacés internes.

Dans le même temps, l'incertitude dans bon nombre d'économies avancées et les effets jugés néfastes de la mondialisation pourraient continuer à alimenter les réflexes nationalistes et divers problèmes politiques et sociaux qui auraient des effets sur les politiques d'asile et de migration.

## De nouvelles opportunités

Les crises ont cependant favorisé des évolutions positives. Dans bon nombre de régions du monde, les personnes déracinées, en quête de sécurité, ont continué d'être admises et de bénéficier d'un niveau remarquable de solidarité dans les communautés d'accueil. L'engagement déjà solide des organisations non gouvernementales en faveur des réfugiés et des personnes déplacées a reçu une nouvelle impulsion et a été renforcé et diversifié par l'émergence de nouveaux acteurs locaux. Dans beaucoup de cas, les organismes publics spécialisés et les autorités locales se sont davantage impliqués. Dans diverses régions, on assiste à un essor du volontariat et au renforcement de l'engagement de la société civile en faveur de la cause des réfugiés. Beaucoup de personnes ouvrent leurs portes à ceux-ci, participent aux projets communautaires et apportent un appui direct.

En même temps, il est de plus en plus reconnu que les réfugiés et les déplacés internes peuvent contribuer aux économies locales et au développement de leurs communautés d'accueil, dès lors que l'accès au marché du travail et à d'autres formes de moyens d'existence est facilité et que les obstacles à l'inclusion sont levés. Beaucoup de municipalités et de grandes villes ont élaboré des mécanismes créatifs et innovants de cohésion sociale et d'intégration. Il est très important de noter que les institutions financières

internationales mettent au point de nouveaux instruments financiers pour l'engagement dans les situations de déplacement, y compris dans les pays à revenu intermédiaire.

Sur le plan mondial, le désir de nouvelles approches se manifeste, allant au-delà de l'action humanitaire classique, ainsi que la reconnaissance du fait que le déplacement forcé n'est pas uniquement un problème humanitaire, mais aussi un défi politique et de développement. Plusieurs initiatives récentes de haut niveau visant à promouvoir la solidarité internationale fournissent les raisons de penser que des approches positives et globales sont de plus en plus à portée de main pour faire face à la tragédie que constitue le déplacement forcé.

L'Agenda 2030 pour le développement durable, adopté en septembre 2015 par les dirigeants du monde au Sommet de l'Assemblée générale des Nations Unies, et l'engagement qui y avait été pris de « ne pas faire de laissés-pour-compte », fournissent une solide base pour l'inclusion des réfugiés, des déplacés internes et des apatrides dans les plans de développement économique, ainsi que dans toutes les autres mesures prises par les États pour atteindre les Objectifs de développement durable.

Au Sommet humanitaire mondial tenu en mai 2016, des engagements ambitieux ont été pris, notamment par le Grand compromis, de favoriser davantage la cohérence, l'efficacité, la transparence et la responsabilité de la part des principaux organismes d'aide humanitaire et des pays donateurs, ainsi que des arrangements financiers souples.

Seulement quelques mois plus tard, au tout premier Sommet des Nations Unies sur la gestion des déplacements massifs de réfugiés et de migrants, l'Assemblée générale a adopté unanimement une Déclaration historique qui réaffirme, avec une force sans précédent, l'obligation des États de respecter pleinement les droits des réfugiés et des migrants. Reconnaisant la pression que les déplacements massifs de réfugiés exercent sur les ressources nationales, en particulier dans les pays en développement, la Déclaration de New York énonce des engagements révolutionnaires pour la solidarité internationale, le partage de la charge et des responsabilités, et lance un appel pour un changement de paradigme dans la réponse aux situations de réfugiés de grande ampleur. Au Sommet des dirigeants coorganisé par le Président des États-Unis, le Secrétaire général de l'ONU et d'autres États Membres le lendemain de l'adoption de la Déclaration, un certain nombre de pays ont annoncé d'importants engagements politiques, financiers et pour trouver des solutions.

Le Cadre d'action global pour les réfugiés est au centre de l'approche énoncée dans la Déclaration de New York et vise à obtenir l'engagement d'une coalition beaucoup plus large d'acteurs, y compris les acteurs du développement et le secteur privé, à satisfaire les besoins immédiats et à plus long terme des réfugiés et des communautés d'accueil, et à les soutenir pour qu'ils deviennent résilients et autonomes. L'appel lancé aux États pour qu'ils élargissent les possibilités de solutions est également important.

Il a été demandé au HCR d'élaborer davantage ce Cadre devant servir de base pour l'adoption en 2018 d'un Pacte mondial pour les réfugiés. Cette tâche, et la mise en œuvre par la suite du Pacte mondial, seront au centre de nos orientations stratégiques au cours des cinq prochaines années. Un dialogue de fond avec les États, et entre ceux-ci et d'autres principaux partenaires, sera une des priorités dans nos efforts visant à atteindre les objectifs fixés dans la Déclaration de New York, en particulier le Cadre d'action global pour les réfugiés, et à assurer le suivi du Pacte mondial une fois adopté.



Cours de langue allemande pour les demandeurs d'asile en Autriche, décembre 2016. © UNHCR/GORDON WELTERS

# NOTRE APPROCHE POUR RELEVER LE DÉFI

*Un fonctionnaire du HCR aide des réfugiés burundais à construire un abri dans le camp de réfugiés de Nduta en Tanzanie, février 2016.*

© UNHCR/SEBASTIAN RICH

Dans le monde, le HCR est la principale organisation chargée de protéger les réfugiés et d'autres personnes déplacées de force, et de contribuer à résoudre le problème de l'apatridie. Au cours de nos 65 ans d'existence, les grands défis liés aux déplacements forcés nous ont poussés à aller au-delà de notre rôle premier consistant à protéger, à assister les réfugiés et à les aider à résoudre leurs problèmes, pour nous engager d'une manière plus large en faveur des personnes contraintes de se déplacer à l'intérieur de leur propre pays. Notre travail s'étend également aux domaines importants de prévention et de stabilisation, y compris les efforts visant à gérer la situation d'environ 10 millions d'apatrides dans le monde.

Aujourd'hui, l'ampleur et la complexité des situations de déplacement forcé, l'absence de solutions correspondantes, et l'évolution rapide du contexte mondial dans lequel se déroule le déplacement donnent lieu à des niveaux de demande sans précédent auxquels nous devons répondre et nous adapter. Au cours des cinq prochaines années, les principales considérations suivantes guideront notre approche.

## Accorder la priorité aux personnes

Les réfugiés, les déplacés internes et les apatrides préoccupent le HCR, quels qu'ils soient et quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Leurs droits, leurs besoins, leur dignité et leurs points de vue continueront à définir et à façonner notre travail. Avec l'engagement ferme d'accorder la priorité aux personnes, nous allons surtout apporter des améliorations tangibles dans la vie de toutes les personnes que nous servons. En termes simples, cela veut dire trouver les voies et moyens de faire en sorte que les personnes déracinées de leur foyer par les conflits, les violences et les persécutions, ou les personnes qui sont apatrides ou exposées au risque de perdre leur nationalité, puissent être protégées des dangers, vivre en paix, apprendre, travailler et s'épanouir en tant que membres productifs des communautés où ils vivent, et qu'elles puissent trouver des solutions à plus long terme leur permettant de construire un avenir sûr.

En jouant notre rôle, nous chercherons à être aussi proches que possible des personnes que nous servons. Nous allons maintenir une connaissance directe et unique de leurs points de vue, de leurs aspirations et de leurs conditions par une forte présence sur le terrain, avec actuellement 450 bureaux dans 128 pays, y compris dans les zones les plus dangereuses et

les plus instables du monde. Nous allons nous inspirer de la somme d'expérience, de capacités et d'aspirations des hommes, des femmes, des filles et des garçons déplacés et apatrides et de leurs diverses identités ethniques, de genre et autres. Nous serons responsables devant les personnes que nous servons et nous nous efforcerons de veiller à ce que leur voix, leurs points de vue et leurs priorités soient entendus et pris en considération, non seulement par nous, mais également par tous ceux dont les décisions ont un impact sur leurs vies.

## Renforcer et diversifier les partenariats

Il est de plus en plus reconnu que l'engagement d'une gamme plus large d'acteurs – y compris au-delà du domaine humanitaire classique – est aujourd'hui indispensable pour mobiliser une réponse efficace et trouver des solutions pour les personnes déplacées de force et les apatrides. Nous allons redoubler d'efforts à cet égard, en développant les partenariats en matière opérationnelle et de plaidoyer avec les acteurs régionaux, nationaux et locaux, et en nouant des alliances stratégiques dans les principaux domaines.

Le Cadre d'action global pour les réfugiés, joint en annexe de la Déclaration de New York, fournit une importante plate-forme pour la mise au point de réponses basées sur le partenariat aux situations de réfugiés de grande ampleur, et pour la collaboration avec les États et divers partenaires traditionnels et nouveaux, y compris les acteurs du développement et les institutions financières. Les particuliers et les entreprises du secteur privé sont de plus en plus des partenaires visibles et de premier plan, qui apportent des financements, de l'expertise technique, de la créativité et de l'innovation. Souvent bien placés pour mener des

changements de politiques et influencer l'opinion publique, ils joueront un rôle important dans l'application du Cadre d'action global pour les réfugiés. Au fur et à mesure que le travail de mise au point de ce Cadre progresse, il pourra avoir un effet transformatif sur tous les volets de nos activités et sur les partenariats qui les sous-tendent.

D'une manière générale, nous accorderons une très grande priorité à l'élargissement et au renforcement des partenariats, de manière à utiliser le plus efficacement possible les ressources et l'expertise disponibles. Nous allons exploiter pleinement les pools de financement disponibles aux divers acteurs, ainsi que les complémentarités, en mettant l'accent sur nos propres financements et activités dans les domaines où nous sommes le plus efficaces. Nous entretenons déjà des relations avec plus de 900 partenaires, y compris des ONG, des institutions gouvernementales et des organismes des Nations Unies. Environ 40 % de nos dépenses annuelles sont effectuées par des partenaires, et nous travaillons avec bon nombre qui apportent leurs propres ressources et expertise aux opérations. Nous investirons particulièrement dans le renforcement de notre collaboration avec les partenaires nationaux et locaux, et travailleront pour compléter et renforcer les capacités nationales, en mettant l'accent sur la durabilité.

### Aider les États à faire face aux défis de protection

En tant qu'institution multilatérale, nous travaillons étroitement avec les États qui sont les principaux acteurs en matière de protection et de recherche de solutions aux problèmes de déplacement forcé et d'apatridie. Nous effectuerons notre travail avec les États au moyen de principes tenant compte

des problèmes politiques, économiques et de sécurité qu'ils rencontrent en cas de déplacements massifs. Notre but sera d'obtenir l'adhésion aux normes de protection en offrant un appui et des solutions pratiques. En gardant une continuité solide au niveau du but et des outils vérifiés et testés pendant des années, nous allons nous adapter de manière créative et adopter des approches permettant de résoudre les problèmes, notamment grâce au travail que nous effectuons pour mettre au point des réponses globales aux situations de réfugiés dans le Cadre d'action global pour les réfugiés.

### Travailler sur tous les aspects du déplacement forcé

Nous travaillerons sur tous les aspects du déplacement forcé, impliquant les réfugiés, les déplacés internes et les apatrides, en veillant à garantir l'accès à la protection et à faire face aux facteurs contribuant à de nouveaux déplacements ou à des mouvements secondaires. Nous donnerons une plus grande impulsion aux solutions et à la prévention. En particulier, nous veillerons à un engagement plus décisif et plus prévisible en faveur des déplacés internes, en collaboration avec nos partenaires, sur la base des arrangements politiques, opérationnels et de coordination, arrêtés par le Comité permanent interinstitutions. Nous le ferons en tenant compte de nos responsabilités envers les diverses catégories de personnes déplacées de force.

# CE QUE NOUS FERONS : CINQ PRINCIPALES ORIENTATIONS

Au cours des cinq prochaines années, nous mettrons particulièrement l'accent sur les **cinq principales orientations** suivantes qui, ensemble, permettront de progresser en matière de protection et de solutions pour les réfugiés, les déplacés internes et les apatrides.

Les efforts dans ces domaines seront menés d'une manière intégrée, permettant qu'ils se renforcent mutuellement. Étant par essence un ensemble d'activités spécifiques visant à garantir les droits et à satisfaire les besoins, la protection va également orienter et sous-tendre tous les domaines d'activité. Au niveau de l'exécution, le travail dans différents domaines entrera dans le cadre de nos plans et opérations. Il va également éclairer nos efforts visant à mettre au point des

approches globales pour la gestion des situations de réfugiés de grande ampleur, prescrites dans la *Déclaration de New York*.

En cherchant à atteindre ces objectifs, nous jouerons si nécessaire un rôle de leadership, en nous appuyant toutefois sur divers partenariats solides et dynamiques, pour atteindre nos objectifs communs dans tous les domaines d'activité.

Nous nous engageons à :

Protéger

Répondre

Inclure

Responsabiliser

Résoudre

*Des déplacés irakiens se préparent pour le dîner près de tentes du HCR, un mois avant l'arrivée de l'hiver, novembre 2014. © UNHCR/DOMINIC NAHR*

# 1. Protéger

*Une fonctionnaire du HCR s'entretient avec une famille déplacée dans la zone d'installation de Chami Ruru en Colombie, décembre 2013.*

© UNHCR/SEBASTIAN RICH

Au moment où les principes fondamentaux de protection, d'asile et d'accès à la sécurité sont gravement remis en cause, nous travaillerons pour garantir et défendre les droits des personnes déplacées de force et des apatrides, et veiller à ce qu'ils soient protégés des dangers. En adoptant une approche holistique, englobant tous les aspects du déplacement forcé, nous allons chercher à placer le besoin de protection et de solutions au centre de notre réponse. Ce faisant, nous allons travailler en étroite collaboration avec les personnes que nous servons, ainsi qu'avec les États, pour aider ceux-ci à concevoir, aussi bien individuellement que collectivement, des approches pratiques et de principe permettant de relever les défis de protection.

## Nous allons :

- agir comme un fervent défenseur, convaincant et armé de principes, des droits et des besoins des personnes déplacées de force et des apatrides, travaillant pour veiller à ce que les réfugiés et les déplacés internes aient accès à la sécurité, qu'ils soient protégés du retour dans les situations de danger et qu'ils puissent tous jouir de leurs droits et avoir accès aux normes appropriées de traitement ;
- renforcer la protection dans tous les aspects du déplacement forcé, en veillant à ce que la perspective de protection soit au centre de tous les volets de notre travail pour les personnes que nous servons – qu'il s'agisse des demandeurs d'asile, des réfugiés, des déplacés internes ou des apatrides – et qu'elle guide l'action humanitaire d'une manière générale et l'engagement d'autres acteurs ;
- nous engager d'une manière plus décisive et plus prévisible dans les situations de déplacement interne, en menant d'une manière concertée des efforts en matière opérationnelle, stratégique et de plaidoyer pour assurer une meilleure protection des déplacés internes ;
- suivre des approches créatives, pragmatiques et de principe pour les défis de déplacement forcé et d'apatridie, basées sur l'interprétation dynamique et l'élaboration progressive des lois et pratiques, adaptées aux tendances actuelles, axées sur les solutions, et soutenues par la recherche, l'analyse et une base solide de preuves ;
- promouvoir des arrangements pour le partage des responsabilités entre les États, afin de renforcer l'appui aux pays et régions accueillant un grand nombre de réfugiés, d'améliorer la protection, d'aider à stabiliser les situations de déplacement, et d'améliorer l'accès aux solutions, en appliquant et en adaptant l'approche du Cadre d'action global pour les réfugiés à des contextes spécifiques ;
- renforcer davantage notre capacité opérationnelle d'assurer la protection, en accordant la priorité à l'enregistrement des réfugiés et à l'établissement de documents pour ceux-ci, à la protection d'enfants non accompagnés ou séparés, et aux mesures de protection et de responsabilisation des femmes et filles déplacées ;
- renforcer les cadres et capacités régionaux et nationaux de protection, en travaillant étroitement avec les États et d'autres institutions et acteurs intéressés ;

- **collaborer avec les gouvernements et les partenaires stratégiques sur la manière de répondre aux flux mixtes de demandeurs d'asile et de migrants**, de façon à répondre aux préoccupations des États, notamment en matière de sécurité nationale, en veillant à ce que les droits soient respectés et que les réfugiés aient accès à la protection et aux solutions ;
- **mener des actions de plaidoyer et de sensibilisation stratégiques et axées sur des preuves**, pour mobiliser l'appui en faveur des droits et de la dignité des personnes déplacées de force et des apatrides, notamment par l'engagement constructif avec les personnes qui se sentiraient exclues et marginalisées dans leur propre société, afin d'établir un climat de confiance et de promouvoir la tolérance ;
- mobiliser les États, les acteurs du développement, la société civile et la famille des Nations Unies pour **veiller à ce que l'appui mondial en faveur de la Campagne visant à mettre fin à l'apatridie d'ici à 2024 produise des résultats concrets** en termes de règlement des situations d'apatridie prolongées et de prévention de l'apatridie, conformément aux objectifs de solutions contenus dans le Plan d'action global visant à mettre fin à l'apatridie ;
- **renforcer notre contribution en matière de protection au sein des équipes-pays des Nations Unies/ pour l'action humanitaire**, en fournissant de l'expertise pour la protection, en analysant les risques de protection et les besoins pour toutes les populations touchées par la crise, et en orientant et en soutenant l'élaboration de stratégies relatives à la protection et aux solutions ; et
- **contribuer à proposer des solutions juridiques, politiques et pratiques pour la protection des personnes déplacées par les effets du changement climatique et des catastrophes naturelles**, eu égard aux besoins humanitaires pressants liés aux déplacements de cette nature et à leur rapport avec les conflits et l'instabilité.

## 2. Répondre

*Des réfugiés burundais sont transférés de la rive du Lac Tanganyika, sur la péninsule de Kagunga en Tanzanie, pour être embarqués à bord du MV Liemba, mai 2015. © UNHCR/BENJAMIN LOYSEAU*

Plus que jamais, nous allons accorder la priorité au maintien et au renforcement de notre capacité à nous mobiliser rapidement, efficacement et de manière fiable pour répondre aux situations d'urgence, et à améliorer notre préparation à ces situations. Aussi bien en situation d'urgence qu'au-delà, la priorité consistera à veiller à ce que la protection soit garantie et que les besoins humanitaires soient satisfaits.

Nous saisissons les possibilités offertes par la Déclaration de New York et le Cadre d'action global pour les réfugiés, pour mobiliser les partenariats opérationnels ainsi que les coalitions d'acteurs, et diversifier progressivement les sources d'appui et de financement, en centrant nos propres activités sur le leadership et la coordination, dès lors que d'autres acteurs peuvent fournir l'assistance directe ou que d'autres investissements peuvent offrir de meilleures solutions aux réfugiés et aux déplacés

internes. Dans le même temps, nous maintiendrons un engagement opérationnel suffisant pour assurer la protection, ainsi que de l'expertise, de la capacité et de la disponibilité à servir, conformément à nos responsabilités définies par le mandat. Nous viserons une réponse qui correspond aux priorités et aux besoins des personnes déracinées et déplacées, les protège des dangers, s'inspire des capacités locales et les soutient, et qui favorise l'inclusion et l'autonomie à plus long terme.

## Nous allons :

- **maintenir et renforcer notre capacité à répondre aux situations d'urgence d'une manière rapide et efficace**, afin de veiller à ce qu'il n'y ait pas de pertes en vies humaines, que les personnes relevant de notre compétence ne subissent pas de préjudice, et que la protection soit assurée ;
- **assurer une préparation efficace aux crises de déplacement**, en collaborant avec les partenaires, y compris les autorités et les organisations nationales et locales, et le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ;
- **investir dans le renforcement des capacités de préparation et de réponse des acteurs nationaux**, compte tenu de leur rôle de premier intervenant au niveau local, et soutenir leur participation en tant que partenaires égaux dans les mécanismes de coordination ;
- **renforcer l'accent mis tôt sur les solutions** dans le contexte du Cadre d'action global pour les réfugiés, en engageant divers acteurs, y compris les organismes du développement, dès la phase de préparation aux situations d'urgence, en les aidant à développer les réflexes et les mécanismes nécessaires pour participer aux interventions d'urgence ;
- **diriger et coordonner les réponses aux crises de réfugiés, en collaboration étroite avec les autorités nationales**, en travaillant pour optimiser la cohérence au sein du système des Nations Unies, et en engageant divers acteurs dans le contexte du Cadre d'action global pour les réfugiés ;
- **maintenir la capacité technique pour fixer les normes et les politiques dans les principaux secteurs d'assistance** comme l'éducation, la santé, les abris et les moyens d'existence, et pour développer les outils, assurer l'intégrité technique, nouer efficacement des partenariats et coordonner les réponses ;

- **maintenir l'expertise et la capacité de fournir l'assistance en situation d'urgence et au-delà, en accordant la priorité aux plus vulnérables**, dès lors que la capacité des partenaires locaux et nationaux est faible, que l'assistance ne peut être fournie par d'autres sources, ou que la fourniture de l'assistance produit d'importants résultats en matière de protection ;
- **nous engager**, dans le cadre d'une réponse interinstitutions plus large, **d'une manière plus cohérente, plus prévisible et durable dans les situations de déplacement interne, en jouant un rôle de coordination et d'exécution opérationnelle** dans les domaines de la protection, de la coordination et de la gestion des camps, des abris d'urgence, et en déployant tous les efforts pour veiller à ce que les principaux besoins soient satisfaits, surtout les besoins des plus vulnérables ;
- **contribuer aux réponses interinstitutions aux situations d'urgence résultant des catastrophes naturelles**, avec un accent particulier sur le leadership en matière de protection, dès lors que les trois critères de présence sur le terrain, de demande gouvernementale et d'accord interinstitutions sont remplis, et ;
- **formuler toutes les interventions d'assistance, en gardant à l'esprit une orientation vers la protection et les solutions**, qui gère les risques et assure l'accès à la sécurité et à l'appui, établit un lien avec les communautés et les capacités locales, et maximise les possibilités d'autonomie et d'inclusion dans les services locaux.

*Réfugiés burundais cherchant refuge en République démocratique du Congo, octobre 2016. © UNHCR/EDUARDO SOTERAS JALIL*

## 3. Inclure

*Le Gouvernement iranien, soutenu par le HCR, a encouragé les enfants afghans vivant dans le pays à intégrer le système scolaire public. Mahdieh, âgée de sept ans, a fréquenté l'école d'été avant la rentrée officielle, septembre 2015. © UNHCR/SEBASTIAN RICH*

Au moment où un nombre croissant de personnes déplacées vivent dans une situation de marginalisation à long terme, nous allons mettre un plus grand accent sur l'encouragement de leur inclusion dans les services et les économies nationaux, et sur la mobilisation des interventions de développement pour soutenir ces efforts. Nous allons en priorité contribuer à établir des liens entre les réfugiés, les déplacés internes et les apatrides d'une part, et les communautés et systèmes locaux d'autre part, à réduire leur dépendance vis-à-vis de l'aide, à favoriser la réalisation progressive de leurs droits et à mieux les préparer à des solutions éventuelles. Pour les aider à supporter les principaux coûts d'une telle inclusion, nous allons, dans l'esprit de la Déclaration de New York, multiplier les efforts - notamment par l'élaboration du Cadre d'action global pour les réfugiés - en vue de mobiliser l'appui des États et des communautés accueillant les réfugiés et les déplacés internes.

## Nous allons :

- nous appuyer sur l'engagement pris dans le cadre de l'*Agenda 2030 pour le développement durable* de ne pas faire de laissés-pour-compte, et sur les Objectifs de développement durable **pour promouvoir l'inclusion des réfugiés, des déplacés internes et des apatrides dans les Cadres nationaux de développement ;**
- collaborer étroitement avec les États, les communautés d'accueil, la société civile, et les principaux prestataires nationaux de service pour **promouvoir l'inclusion des réfugiés, des déplacés internes et des apatrides dans les systèmes nationaux classiques**, notamment la santé et l'éducation, en attendant des solutions durables à leur déplacement ;
- collaborer avec les institutions financières et les acteurs du développement internationaux pour **assurer l'inclusion des réfugiés, des déplacés internes et des apatrides dans les stratégies, les plans et les instruments financiers des programmes de développement**, en vue de renforcer la capacité des services et systèmes nationaux à répondre à leurs besoins ;
- collaborer étroitement avec les États pour **décourager les approches confinant les personnes dans des camps ou des installations séparées**, ou contribuant à leur exclusion d'une autre manière ;
- **mettre un plus grand accent sur des formes d'assistance en espèces** qui favorisent et soutiennent l'inclusion des personnes déplacées et profitent aux communautés et économies locales, avec pour objectif d'augmenter de manière significative les fonds programmés pour les interventions en espèces ; et
- **plaider en nous appuyant sur des preuves pour qu'on permette aux personnes déplacées et apatrides de contribuer aux communautés dans lesquelles elles vivent** et de prendre en main leur propre avenir, notamment par la liberté de mouvement, l'éducation (y compris l'enseignement postsecondaire) et l'accès à l'emploi et à d'autres possibilités économiques.



## 4. Responsabiliser

*Des femmes réfugiées sud-soudanaises procèdent au vannage du riz récolté dans un champ au village Mirieyi à Adjumani dans le nord de l'Ouganda, janvier 2017. © UNHCR/MICHELE SIBILONI*

Au moment où un nombre plus élevé que jamais de personnes déplacées de force sont laissées dans un état de dépendance, nous allons prendre toutes les mesures possibles pour veiller à ce que les personnes relevant de notre compétence puissent participer à la prise des décisions les affectant, et ce faisant, avoir un meilleur contrôle sur leur propre destin. Nous allons exploiter la résilience, les connaissances et les aptitudes des déplacés et des apatrides, et les reconnaître comme pouvant déterminer et construire leur propre avenir, et contribuer au développement des communautés dans lesquelles ils vivent.

## Nous allons :

- assumer notre responsabilité envers les personnes que nous servons dans tous les aspects de notre travail, en les impliquant, y compris les femmes et les jeunes, dans l'identification et l'analyse de leurs besoins et des risques auxquels ils sont exposés, ainsi que dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de nos opérations ;
- veiller à ce que des mécanismes confidentiels de rétroaction soient mis en place pour les personnes qui ne sont pas en mesure d'exprimer ouvertement leurs préoccupations ou griefs, qui préfèrent ne pas les exprimer, ou qui voudraient signaler des cas d'abus ;
- veiller à ce que nos programmes et activités tiennent compte des diverses identités ethniques, de genre et autres ;
- reconnaître, utiliser et exploiter l'éducation, les aptitudes et les capacités des personnes déplacées de force ; veiller à ce qu'ils soient dotés de compétences et de capacités nécessaires dans les lieux de déplacement, et promouvoir l'accès à l'éducation et aux moyens d'existence afin d'améliorer l'autonomie et d'appuyer les solutions ;
- veiller à ce que les réfugiés, les déplacés internes et les apatrides aient accès à des informations fiables, devant servir de base pour la prise des décisions relatives à leur vie, et qu'ils fassent pleinement usage des canaux d'information qu'ils utilisent de plus en plus, notamment des médias sociaux et électroniques, et ;
- suivre activement des voies innovantes pour amplifier les voix des personnes que nous servons, et exploiter les nouvelles technologies pour renforcer notre dialogue en cours avec elles et leur connectivité avec la communauté internationale.

## 5. Résoudre



Un groupe de parrains privés apporte de l'aide à une famille de réfugiés syriens à Whitehorse au Canada, octobre 2016. © UNHCR/ANNIE SAKKAB

Au moment où beaucoup de personnes sont prises au piège dans des situations de déplacement prolongées à cause des conflits prolongés et récurrents, et où d'autres risquent d'être déplacées, il est nécessaire d'intensifier les efforts en cours pour aller au-delà des réponses conventionnelles à court terme aux crises, qui limitent souvent la planification pour les solutions. Conformément à la Déclaration de New York, nous allons renforcer nos « réflexes pour les solutions » et nouer des partenariats avec une gamme plus variée d'acteurs - notamment au moyen de l'élaboration du Cadre d'action global pour les réfugiés - en vue d'élargir et de diversifier les possibilités de solutions pour les réfugiés et les déplacés internes, de nous attaquer aux causes profondes des déplacements, et de prévenir et résoudre le problème d'apatridie.

## Nous allons :

- **donner une nouvelle impulsion à notre collaboration avec les acteurs et processus de développement**, au plan national, régional et multilatéral, pour nous attaquer aux causes des déplacements forcés et de l'apatridie, et aux obstacles aux solutions, en pilotant le Cadre d'action global pour les réfugiés et en travaillant à l'adoption d'un Pacte mondial pour les réfugiés offrant une possibilité unique d'atteindre cet objectif ;
- **également renforcer nos partenariats avec les acteurs politiques, de sécurité et des droits de l'homme**, en favorisant des approches de solutions basées sur une analyse globale des obstacles au retour volontaire et en sécurité des réfugiés et des déplacés internes chez eux ;
- **nous impliquer activement dans les processus nationaux et régionaux de paix**, si nécessaire, afin de veiller à ce que les causes des déplacements et les possibilités de solutions durables soient prises en compte dans les accords politiques ;
- **soutenir d'une manière proactive les initiatives de consolidation de la paix** visant à faire face à l'aggravation des conditions provoquant le déplacement ou à la prévenir ;
- **assurer aux réfugiés le rapatriement volontaire et trouver pour les déplacés internes des solutions à l'intérieur de leur propre pays**, en garantissant le droit au retour et en saisissant activement les possibilités qui se créent, notamment pour des solutions localisées, avec des mesures favorisant les conditions d'un retour sûr, durable et dans la dignité ;
- **soutenir activement la réintégration des personnes retournées** (qu'elles soient des réfugiés ou des déplacés internes), en aidant les gouvernements, si nécessaire, à s'acquitter de leurs responsabilités primordiales vis-à-vis de leurs nationaux retournés et en impliquant les acteurs du développement et les partenaires internationaux et locaux intéressés ;
- **élargir vigoureusement les possibilités de solution dans les pays tiers pour les réfugiés**, notamment les possibilités de réinstallation et les voies complémentaires d'admission des réfugiés, comme l'évacuation sanitaire et les programmes d'admission pour des motifs humanitaires, le regroupement familial, et les possibilités de migration des travailleurs qualifiés, la mobilité de la main-d'œuvre et l'éducation ;
- **identifier et exploiter les possibilités d'intégration locale ou d'installation sur place** des réfugiés, si cela est possible et approprié ;
- mobiliser les États, la société civile et la famille des Nations Unies pour **veiller à ce que l'appui mondial à la Campagne visant à mettre fin à l'apatridie d'ici à 2024 donne une impulsion à la protection des apatrides** et produise des résultats concrets en termes de **prévention et de réduction des cas d'apatridie** ;
- **promouvoir le regroupement familial** comme principal élément de toutes les autres formes de solution.

# POUR QUE TOUT CELA FONCTIONNE

*Une fonctionnaire du HCR s'entretient avec des réfugiés afghans au centre d'accueil de Vinojug dans l'ex-République yougoslave de Macédoine, près de la frontière avec la Grèce, octobre 2015. © UNHCR/MARK HENLEY*

La mise en œuvre de cette vision nécessite des changements au niveau des systèmes, du personnel, de la culture et de la manière de travailler, afin de veiller à ce que le HCR soit l'organisation adaptée, habile, technologiquement au point et orientée vers des résultats qu'il entend être. Cela étant, nous allons :

## Mettre en place des systèmes d'information et privilégier les données

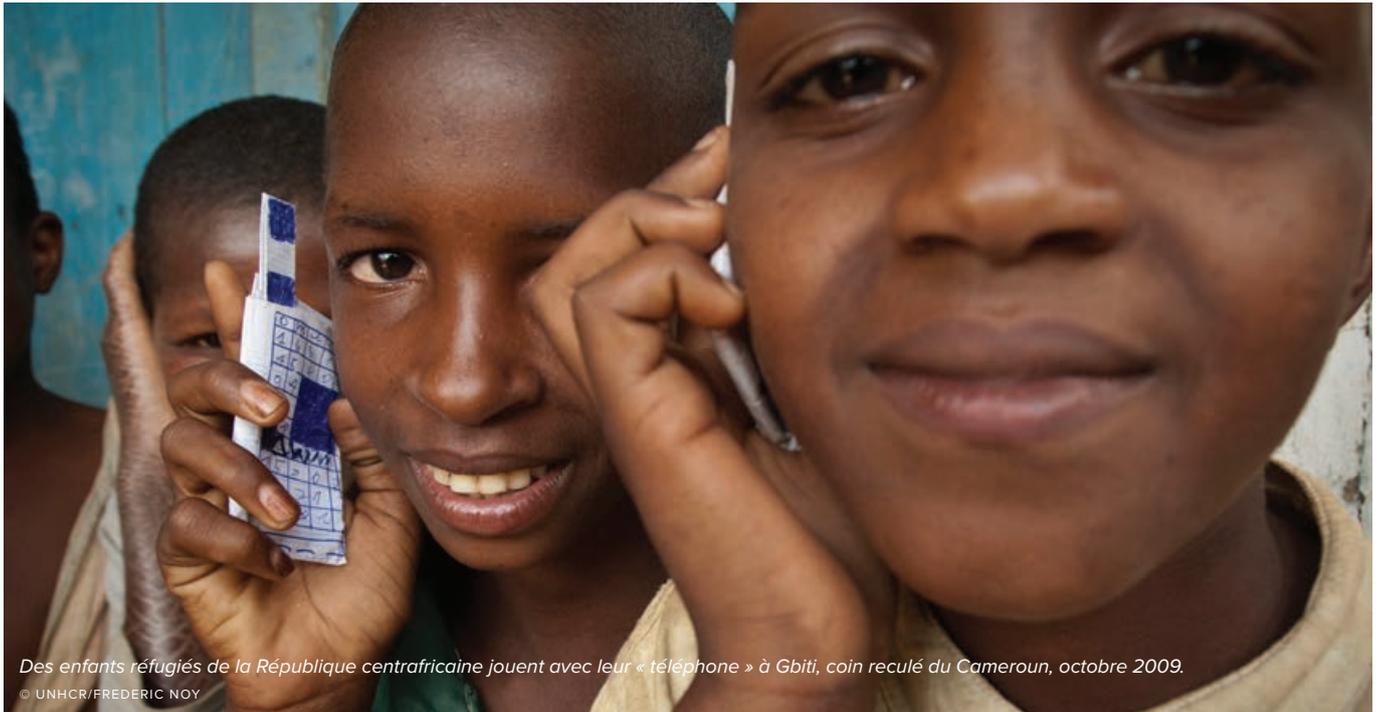
Nous allons constamment adapter et améliorer nos systèmes d'information pour maximiser l'efficacité, en adoptant et en investissant sur de nouvelles technologies susceptibles de soutenir nos objectifs, notamment dans la biométrie et l'analyse d'importantes quantités de données pour renforcer la prise de décisions, la communication et l'obligation redditionnelle.

Nous allons renforcer notre capacité - tant directement qu'à travers les partenaires - de collecter et de gérer les informations sur les déplacés internes et les apatrides, et d'y avoir accès, en devenant plus habiles dans l'analyse et la présentation des données sous forme de preuve.



Ainsi, nous augmenterons notre capacité à :

- collaborer avec les États en matière de protection et de solutions ;
- travailler avec les acteurs du développement pour faire face aux causes et aux conséquences du déplacement, trouver des solutions, et établir des liens entre les populations déplacées, d'une part, et les communautés et services locaux et nationaux, d'autre part ;
- prévenir de nouveaux déplacements par l'identification des nouveaux risques de protection et des facteurs de conflit et de persécution, et mobiliser tôt des actions pour y faire face ;
- répondre aux nouveaux modes de déplacement et gérer les nouveaux moyens d'octroi de l'assistance, y compris par un plus grand accent sur les interventions en espèces ;
- fournir aux personnes relevant de notre responsabilité les informations dont elles ont besoin pour prendre des décisions éclairées sur leur vie et leur avenir ; et
- maintenir et renforcer davantage la confiance des donateurs, des États, des partenaires et du public par des rapports axés sur des preuves.



Des enfants réfugiés de la République centrafricaine jouent avec leur « téléphone » à Gbiti, coin reculé du Cameroun, octobre 2009.

© UNHCR/FREDERIC NOY

## Renforcer notre capacité à analyser et à apprendre

Nous allons améliorer notre capacité en matière de recherche et de gestion des connaissances, afin de renforcer les bases pour les politiques que nous élaborons, les propositions que nous formulons et le plaidoyer que nous faisons.

Nous allons accroître notre investissement dans le contrôle, l'évaluation et les rapports, afin d'apprécier sur la base des preuves nos performances, d'éclairer les décisions de politique et de programme, et de faire preuve de transparence et de responsabilité.

Nous allons accorder la priorité à la gestion des connaissances, promouvoir l'échange des leçons apprises entre les opérations et les régions, ainsi que le brassage d'idées et d'expériences. Nous nous efforcerons à être une organisation d'apprentissage, en affinant et en ajustant nos approches sur la base de l'analyse, de l'évaluation et de la revue par les pairs. Nous allons également nous engager activement dans l'apprentissage chez nos partenaires, en favorisant le dialogue et les échanges, et en cherchant à identifier et à exploiter les meilleures pratiques.

## Innovover

Pour suivre ces orientations stratégiques, nous allons nous engager dans l'innovation et le changement, en nous appuyant sur des idées créatives, en nouant d'importants partenariats et en développant des services, des plates-formes et des produits pour effectuer le changement institutionnel dont nous avons besoin, avec pour but ultime de veiller à ce que les personnes que nous essayons d'aider aient plus de contrôle sur leur vie. Notre but consistera à concevoir et mettre au point des solutions échelonnées, en travaillant pour un monde où tous les réfugiés peuvent avoir accès à leur propre identité numérique et la gérer, bénéficier d'un enseignement accrédité en ligne, soutenir leurs familles, et communiquer efficacement grâce à une connectivité améliorée.

## Être efficaces, efficaces, agiles et responsables

Dans nos processus budgétaires et de planification, nous allons adopter une perspective pluriannuelle, afin de soutenir les plans d'inclusion et les solutions, ainsi que notre capacité à travailler avec les acteurs du développement.

Nous allons revoir notre structure budgétaire et les processus d'allocation des ressources, afin de veiller à ce qu'ils permettent au HCR d'être engagé de manière cohérente et fiable dans les situations de déplacement interne, et qu'ils favorisent les investissements dans les solutions.

Nous allons revoir notre système de gestion axée sur les résultats, afin de mieux refléter nos objectifs généraux et mieux mesurer les progrès accomplis dans les principaux domaines comme les solutions et les moyens d'existence.

Nous allons entreprendre une revue du Siège afin de redéfinir et de valider la structure et la combinaison des fonctions qui y sont assumées, pour qu'elles répondent à nos priorités et qu'elles soient de nature à soutenir nos opérations sur le terrain. Si nécessaire, nous allons rééquilibrer nos structures et réajuster nos processus pour rapprocher la prise des décisions et les ressources des lieux d'exécution.

Nous allons procéder à la simplification et à la rationalisation absolument nécessaires des procédures, des processus et des outils, notamment dans les principaux domaines de programme, la passation des marchés, l'approvisionnement, l'administration et les finances, pour veiller à ce que ces fonctions soient aussi efficaces que possible, en tant qu'outils d'exécution sur le terrain.

Nous allons introduire un processus d'élaboration des politiques plus rigoureux, ciblé et hiérarchisé, en vue d'améliorer la cohérence institutionnelle, en regroupant les diverses politiques, stratégies et initiatives, et en éliminant les chevauchements et les incohérences. Nous veillerons à ce que les nouvelles politiques ou orientations soient concises et clairement liées aux Orientations stratégiques.

Nous poursuivrons les efforts visant à optimiser nos services de contrôle et les interfaces entre eux, en encourageant vigoureusement une culture de responsabilité. Nous maintiendrons une politique de tolérance zéro en matière d'exploitation et d'abus sexuels, et pour toutes les formes de fraude et de corruption, en prenant toutes les mesures possibles pour sensibiliser à ce sujet et améliorer la détection et la réaction.



*Baw Meh est une réfugiée Karenni âgée, qui vit dans le camp de Ban Mai Nai Soi dans le nord de la Thaïlande. Elle continue à porter la tenue traditionnelle et les bijoux ramenés de chez elle au Myanmar. © UNHCR / SEBASTIAN RICH*

## Adapter et soutenir notre personnel

Nous allons accorder la plus grande priorité au maintien d'un personnel engagé et sain, en gardant à l'esprit que notre atout le plus précieux est notre personnel dévoué, compétent et diversifié, dont bon nombre de membres travaillent dans des lieux reculés.

Nous continuerons à adapter le profil de notre personnel, en nous appuyant sur les principales fonctions existantes, en vue de mettre un plus grand accent sur le plaidoyer, les communications stratégiques, la sensibilisation communautaire, l'expertise pour le développement, l'innovation, la collecte et l'analyse des données et la gestion des informations. Dans le même temps, nous allons maintenir une capacité solide et souple d'intervention opérationnelle rapide et efficace, grâce au personnel et au personnel associé, y compris des arrangements prévisionnels avec les partenaires. Nous allons également renforcer notre propre expertise et celle de nos partenaires, grâce à des détachements stratégiques réciproques.

Nous allons améliorer nos efforts en vue d'atteindre de nouveaux talents, rationaliser notre système d'affectation, et introduire des mesures pour mieux combler les graves lacunes observées dans les situations d'urgence et les situations normales, notamment par une planification renforcée des ressources humaines et le développement d'un vivier de talents. Nous allons soutenir activement l'évolution des carrières et l'avancement professionnel, et entreprendre des plans de leadership et de relève, développer un vivier de talents avec des personnes prêtes à prendre la relève et à faire montre d'excellence.

Nous allons redoubler d'efforts pour favoriser un milieu de travail inclusif et respectueux, où les idées novatrices sont encouragées et la diversité valorisée comme atout précieux. Nous nous engagerons par ailleurs à diversifier davantage notre personnel à tous les échelons.

Nous allons constamment nous efforcer à améliorer les conditions de travail et de vie de notre personnel, investir dans leur santé et dans leur sécurité, assurer leur bien-être physique et mental, soutenir les fonctionnaires et leurs familles dans la gestion de la mobilité et accroître les possibilités tant pour le personnel associé que pour le personnel recruté sur le plan national.

## Rester pour servir

Avec nos partenaires ONG et des Nations Unies, nous allons adopter une approche proactive dans la gestion de la sécurité, afin d'être en mesure de rester pour servir les personnes dans le besoin, même lorsque nous faisons face à des défis complexes de sécurité.

Nous prendrons des mesures pour veiller à ce que les menaces sécuritaires soient évaluées d'une manière globale et comprises, et pour intégrer cette compréhension dans les plans opérationnels, grâce à des mesures bien pensées et à des investissements appropriés. Lorsque les risques sont importants, la décision de poursuivre l'exécution des programmes sera attentivement soupesée, en gardant à l'esprit leur degré d'importance pour les personnes que nous servons. Nous veillerons à ce que la situation du personnel recruté sur le plan national bénéficie d'une grande attention dans la planification et la gestion de la sécurité.

Nous veillerons à ce que notre personnel connaisse le milieu dans lequel il se trouve et bénéficie de la formation et des compétences nécessaires pour gérer les risques sécuritaires et continuer à servir efficacement dans des situations complexes.

## Relater les faits

Nous allons mettre l'accent sur la communication stratégique axée sur des preuves et le plaidoyer montrant que nous connaissons les personnes pour lesquelles nous travaillons, indiquant comment les évolutions au plan mondial et local influent sur leur vie et comment nous pouvons faire, et nous faisons, la différence, en vue de maintenir la confiance des États, du public, des partenaires et du secteur privé, et de mobiliser l'appui moral et financier.

Par des messages, des stratégies et des campagnes ciblées, nous allons résolument redoubler d'efforts pour atteindre et collaborer avec les couches de la société qui se sentent menacées par la présence des demandeurs d'asile et des réfugiés. Nous chercherons à susciter de l'empathie, à mettre fin à la désinformation et à promouvoir la compréhension et la tolérance, en mobilisant si possible la participation et l'expertise des partenaires locaux.



*Des réfugiés de la République centrafricaine, sur le site de réfugiés de Dossey dans le sud du Tchad, février 2015. © UNHCR/OLIVIER LABAN-MATTEI*

## Mobiliser les ressources et diversifier l'appui

Nous allons suivre des approches créatives pour mobiliser les ressources en veillant chaque fois, si possible, à ce que les besoins identifiés correspondent à l'intérêt ou à l'expertise des donateurs. En particulier, nous allons attirer l'attention sur les possibilités d'investir dans les solutions pour des groupes particuliers de déplacés internes, de réfugiés et d'apatrides.

Nous allons poursuivre les efforts visant à maintenir et à accroître davantage les niveaux de financement, en particulier des financements souples permettant d'allouer les ressources aux programmes en fonction des besoins. Nous allons user d'un plaidoyer ciblé et axé sur des preuves pour communiquer sur l'importance d'une telle souplesse, et assurer plus de visibilité pour les donateurs qui n'affectent pas leurs financements ou qui le font d'une manière générale.

Nous allons rechercher activement de nouvelles sources de financement, notamment par une représentation solidement articulée auprès des gouvernements du G20 qui ne font pas encore de contribution substantielle au HCR, et par des partenariats avec le secteur privé. Nous allons également chercher à diversifier nos sources d'appui aux opérations, en nouant des partenariats opérationnels qui exploitent des sources alternatives de financement.

Conformément à la Déclaration de New York, nous allons plaider en faveur d'un appui financier accru et d'autres formes d'investissement pour les principaux États et communautés accueillant les réfugiés, sur la base du principe de partage des responsabilités.

Nous allons veiller à ce que l'utilisation des ressources soit aussi efficace que possible, en gardant à l'esprit qu'une gestion financière saine ainsi qu'une responsabilité et une transparence solides permettent de mieux rassurer les donateurs et les principales parties prenantes, dont la confiance est indispensable pour mener ces *Orientations stratégiques*.





*Des garçons déplacés à l'intérieur de leur propre pays sautent à la corde au camp de Qaymawa (autrefois appelé camp de Zelikan) en Iraq, novembre 2016. © UNHCR/RASHEED HUSSEIN RASHEED*

[unhcr.org](https://unhcr.org)



Pour obtenir plus d'informations, veuillez contacter :

**UNHCR**  
P.O. Box 2500  
1211 Geneva 2  
Switzerland