



Initiatives de transformation

© HCR/John Wessels

Trois jeunes Congolaises jouent dans l'enceinte d'une église catholique qui sert de site temporaire pour les déplacés internes à Drodro, dans la Province de l'Ituri (République démocratique du Congo).

LES 8 PILIERS DE LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE DU HCR

L'élan du processus de changement interne a été stimulé en partie par les développements survenus dans un contexte international à évolution rapide, dans lequel la nécessité d'une réponse plus globale, plus prévisible et plus équitable aux déplacements massifs de réfugiés, est apparue clairement.

Le Pacte mondial sur les réfugiés vise à atteindre cet objectif, mais il faut pour cela un engagement renouvelé et la collaboration d'un ensemble de partenaires nouveaux et traditionnels. Dans la mesure où les déplacements forcés sont aussi liés aux défis du développement, de nouvelles approches transcendant l'action humanitaire classique sont poursuivies. L'Agenda 2030 pour le développement durable et l'engagement qui y est pris de « ne laisser personne de côté » fournissent

une base pour l'inclusion des réfugiés, des déplacés internes et des apatrides dans les plans de développement économique, ainsi que dans les autres mesures prises pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD). Le *Grand Bargain* (pacte relatif au financement de l'action humanitaire) a engagé les donateurs et les organisations humanitaires à améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs actions, à mobiliser plus de ressources auprès d'une gamme plus variée d'acteurs et à renforcer la participation des populations prises en charge à la prise de décisions.

Compte tenu de ces initiatives et d'autres, la transformation institutionnelle en cours au HCR vise à mieux positionner l'organisation pour qu'elle puisse protéger et assister les populations relevant de sa compétence, travailler avec d'autres acteurs afin de promouvoir les solutions, relever les défis à venir et tirer parti de nouvelles opportunités. La transformation englobe de multiples domaines de travail dans les huit piliers suivants.

Plus d'informations sur la transformation institutionnelle du HCR sont disponibles ici.



Décentralisation et régionalisation

Décentralisation et régionalisation | Dans une organisation plus décentralisée, où les capacités, le pouvoir et les ressources sont plus proches des personnes assistées par le HCR, les sept bureaux régionaux créés sur le terrain sont mieux armés pour soutenir les opérations-pays. L'expertise technique est désormais placée le plus près possible des personnes relevant de la compétence du HCR, à l'appui de la protection, de l'inclusion et des solutions. Pour plus de détails, voir la partie *Décentralisation et régionalisation*, page 52.

Gestion axée sur les résultats | Élaborer un cadre de résultats et des outils de gestion axés sur les résultats qui mettent l'accent sur l'impact, améliorer la gestion des opérations et permettre au HCR d'établir avec efficacité des rapports sur ses résultats en matière de protection et de solutions. Il faut pour cela élaborer un cadre souple et des outils qui facilitent la mise en œuvre du Pacte mondial sur les réfugiés, permettent d'établir des liens avec les ODD et soutiennent une planification, une exécution des programmes et un suivi propres à chaque contexte. De solides capacités permettant la rédaction de rapports et la facilité d'utilisation sont des aspects importants du projet.



Gestion axée sur les résultats



Gestion du personnel et RH

Gestion du personnel et ressources humaines (RH) | Mettre en place un modèle de gestion du personnel plus moderne, orienté sur le terrain et centré sur la personne. Il faut pour cela créer sept équipes régionales chargées des ressources humaines pour appuyer les partenariats stratégiques avec les opérations, assurer une planification stratégique des effectifs, renforcer la formation des cadres, introduire la gestion intégrée des talents, et renforcer les capacités d'analyse et de gestion des données, ainsi que la capacité de soutien psychosocial et améliorer le bien-être du personnel.

Données et numérisation | Transformer la culture de gestion des données afin de faire du HCR une organisation guidée par des données objectives et un centre d'excellence pour les données relatives aux réfugiés, aux apatrides et aux déplacements forcés. Il faut pour cela élaborer une stratégie et une feuille de route en matière de données, organiser les données en systèmes interopérables, investir dans les capacités et les compétences, et encourager l'innovation ainsi que l'utilisation de la technologie.



Données et numérisation



La réforme des Nations Unies

La réforme des Nations Unies | Permettre aux Nations Unies de produire des résultats de manière efficace et efficiente et accroître la contribution des Nations Unies à l'Agenda 2030 et aux ODD. L'ambitieux programme de réformes du Secrétaire général vise à améliorer les performances dans les trois piliers des Nations Unies, à savoir la paix et la sécurité, les droits de l'homme et le développement. Ces réformes auront un impact sur les opérations du HCR car elles prévoient la coordination, la hiérarchisation et l'exécution des activités de développement au niveau des pays. En outre, du fait de l'adoption du Pacte mondial et du Cadre d'action global pour les réfugiés, le HCR travaillera de manière plus efficace avec les acteurs du développement.

Processus et systèmes institutionnels | Repenser les processus institutionnels afin d'optimiser l'utilisation des ressources et des systèmes. Il faut pour cela exploiter les nouvelles technologies, les outils et les services afin d'améliorer les processus de gestion financière, mettre en place une plateforme de gestion financière et regrouper les services de gestion, soutenir les capacités de gestion financière au niveau national, régional et mondial, et promouvoir la coopération ainsi que l'échange d'informations relatives aux affaires financières au sein des Nations Unies.



Processus et systèmes institutionnels



Gestion des risques 2.0

Gestion des risques 2.0 | Renforcer la culture de gestion des risques au sein du HCR, soutenir la prise de décisions éclairée par l'analyse des risques, maintenir la crédibilité de l'organisation et garantir une plus grande redevabilité envers les populations touchées. Il faut pour cela intégrer la gestion des risques dans le cycle de gestion des opérations du HCR, renforcer la gestion des risques dans certaines opérations, constituer des compétences en matière de gestion des risques et améliorer le cadre et les outils de gestion des risques. Pour plus de détails, voir la section *Gestion des risques et intégrité*, page 14.

Pacte mondial sur les réfugiés | Offrir à la communauté internationale un plan global pour partager les responsabilités et coopérer plus efficacement lors des réponses aux situations de réfugiés, nouvelles ou existantes, en veillant à ce que les réfugiés et les populations qui les accueillent reçoivent le soutien nécessaire. En décembre 2019, le Forum mondial sur les réfugiés sera l'occasion pour la communauté internationale d'élaborer et de renforcer les dispositifs relatifs à la mise en œuvre du Pacte.



Pacte mondial sur les réfugiés



LE FORUM MONDIAL SUR LES RÉFUGIÉS

Chaque personne compte

Un an après l'approbation du Pacte mondial sur les réfugiés, le premier Forum mondial sur les réfugiés constituera une occasion unique de prendre l'élan nécessaire à la mise en œuvre de cet engagement et de renforcer la réponse collective aux crises de réfugiés. Le Forum se tiendra les 17 et 18 décembre 2019 au Palais des Nations à Genève (Suisse); une série de séances thématiques et d'autres événements auront lieu le 16 décembre dans le cadre de la session préparatoire. Le Forum est, pour la communauté internationale, l'occasion d'élaborer et de renforcer les arrangements pour la mise en œuvre du Pacte mondial à long terme, en traduisant les principes de solidarité accrue et de partage plus équitable de la charge et des responsabilités en actes concrets.

Le Forum mondial sur les réfugiés sera organisé tous les quatre ans à l'intention des États et d'autres parties prenantes. Dans ce cadre, des engagements seront pris en vue de soutenir les pays d'accueil par une action humanitaire forte, centrée sur la protection; de compléter ces efforts par l'inclusion systématique des réfugiés dans les politiques de financement des organismes de développement comme dans les plans de développement nationaux des pays d'accueil; d'offrir davantage de solutions dans des pays tiers; et d'entreprendre ces efforts en vue de prévenir et de résoudre les conflits qui produisent et perpétuent les déplacements.

Les engagements pris et les contributions annoncées par les États et d'autres parties prenantes lors du Forum produiront des résultats tangibles, bénéficiant aux réfugiés et aux communautés d'accueil. Ces engagements et contributions porteront sur l'assistance financière, matérielle et technique; les places de réinstallation et les voies complémentaires d'admission dans des pays tiers; et les politiques et les

mesures concrètes visant à renforcer l'autonomie des réfugiés et à alléger la pression exercée sur les communautés d'accueil. Le Forum offrira également un espace pour partager les bonnes pratiques, les expériences et les enseignements, tant en ce qui concerne des situations nationales ou régionales spécifiques qu'au niveau mondial.

Il sera essentiel de tirer parti de la dynamique suscitée par le Forum et de progresser dans la mise en œuvre des contributions en 2020. Ces objectifs seront servis par un certain nombre d'initiatives, comme la Stratégie triennale (2019-2021) sur la réinstallation et les voies complémentaires d'admission, le Groupe d'appui à la capacité d'asile, l'Alliance académique mondiale du Pacte mondial sur les réfugiés (GAN) et la mise en œuvre des plateformes d'appui lancées au Forum pour des situations de réfugiés spécifiques.

Les années à venir seront également cruciales pour la consolidation des partenariats forgés dans le contexte du Forum, alors que des acteurs nombreux et variés s'engageront pour soutenir les réfugiés et leurs hôtes et concrétiser la promesse du Pacte mondial.

Chaque action compte

Pour assurer une orientation stratégique et produire un impact maximal, le premier Forum mondial sur les réfugiés sera organisé autour de six domaines d'intérêt. Les préparatifs relatifs à chaque domaine d'intérêt — notamment l'identification de possibles engagements et des bonnes pratiques, ainsi que la conception des sessions lors du Forum même — ont bénéficié de l'engagement d'un certain nombre d'États et d'autres parties prenantes qui se sont portés volontaires pour servir de «co-parrains» au sein d'une large alliance visant à soutenir les actions concrètes dans chaque domaine d'intérêt. Les domaines d'intérêt sont présentés de manière résumée au fil des pages de cet Appel.

Stratégie triennale (2019-2021) sur la réinstallation et les voies complémentaires d'admission (en anglais)



Domaines d'intérêt du Forum mondial sur les réfugiés



Partage de la charge et des responsabilités | Le Forum mondial sur les réfugiés visera à poser les bases d'un fonctionnement durable des arrangements pour le partage de la charge et des responsabilités du Pacte mondial sur le long terme, tant au plan mondial que pour des situations spécifiques de réfugiés, par la mobilisation en temps voulu de financements prévisibles et durables pour des réponses humanitaires et de développement, contribuant à des réponses mondiales, régionales et sous-régionales à des situations de réfugiés, ainsi que par la prévention et le traitement des causes profondes, notamment via des contributions à la consolidation de la paix et à la sécurité humaine.

Solutions | Le Forum mondial sur les réfugiés cherchera à faire progresser la recherche de solutions pour les réfugiés. Pour cela, il faudra promouvoir des conditions propices au retour et au rapatriement volontaire, sûr et digne et soutenir la réintégration durable des populations de retour; favoriser l'intégration locale et des solutions locales; la réinstallation; et les voies complémentaires d'admission. Dans ce dernier cas, il s'agira principalement de mobiliser un appui à la «Stratégie triennale (2019-2021) sur la réinstallation et les voies complémentaires».



(Voir également la section consacrée à la réinstallation aux voies complémentaires dans le chapitre *Assurer un avenir meilleur*).



Éducation | Le Forum mondial sur les réfugiés cherchera à inclure les enfants et les jeunes réfugiés dans les systèmes nationaux d'éducation dans les trois premiers mois suivants le début du déplacement, pour qu'ils bénéficient d'un accès accru au cycle complet, agréé et de qualité, de développement de la petite enfance et d'études primaires et secondaires, ainsi que d'un accès accru à l'enseignement supérieur et à la formation technique et professionnelle. Un cadre mondial pour l'éducation des réfugiés, élaboré par l'alliance des co-parrains du domaine Éducation du Forum mondial facilite la transposition de la stratégie d'éducation, «Éducation 2030: une stratégie pour l'inclusion des réfugiés» en orientant les engagements relatifs à l'éducation.

(Voir également la section consacrée à l'éducation dans le chapitre *Assurer un avenir meilleur*).

Énergie et infrastructures | Le Forum mondial sur les réfugiés sera l'occasion d'élargir l'accès à l'énergie durable tout en atténuant les effets des changements climatiques et en s'y adaptant, au moyen de trois piliers: la fourniture d'énergie (liée à l'ODD 7 sur l'énergie durable et de coût abordable pour les réfugiés); les services essentiels (énergie, connectivité, environnement, santé, eau, assainissement et hygiène, abris); et l'inclusion (dans les structures et services nationaux).



(Voir également les sections consacrées à l'énergie et l'environnement et aux villes et réfugiés urbains dans le chapitre *Assurer un avenir meilleur*).



Emploi et moyens de subsistance | Le Forum mondial sur les réfugiés œuvrera en faveur des résultats clés que sont l'inclusion économique, la création d'emplois, la croissance économique locale, l'amélioration de la protection et la préparation de solutions par une série de sous-thèmes et de domaines transversaux tels que l'investissement dans le développement économique, l'engagement du secteur privé et la révision des cadres juridiques.

(Voir également la section consacrée aux moyens de subsistance et à l'inclusion économique dans le chapitre *Assurer un avenir meilleur*).

Capacité de protection | Le Forum mondial sur les réfugiés cherchera à renforcer les institutions et les capacités afin de leur permettre d'améliorer la protection des réfugiés et le bien-être des communautés d'accueil avec l'appui d'un ensemble d'acteurs. Ces contributions porteront notamment sur le renforcement de la préparation et de la réponse aux situations d'urgence, la mise en place de cadres législatifs et politiques plus protecteurs, l'amélioration de la capacité d'asile grâce au soutien et à la coordination du nouveau Groupe d'appui à la capacité d'asile, le renforcement de la réponse de protection et la consolidation des institutions nationales, et les efforts visant à promouvoir et à soutenir la participation et l'inclusion des réfugiés et des communautés à tous les niveaux de la planification et de la réponse, ainsi que les initiatives menées par des réfugiés.



(Voir également le chapitre *Sauvegarder les droits fondamentaux*).

GESTION DES RISQUES ET INTÉGRITÉ

Le renforcement de la responsabilité est au cœur du processus de régionalisation et de décentralisation, une entreprise qui va bien au-delà du simple transfert de personnel dans de nouveaux sites: il s'agit de rapprocher les responsabilités, les pouvoirs, les capacités et les ressources des personnes auxquelles le HCR vient en aide. C'est une application claire et solide du cadre des «Trois lignes de défense» — le terrain, les bureaux et le Siège — qui crée une nouvelle culture de la responsabilité en clarifiant les rôles et les responsabilités et en désignant les décisionnaires. Cette culture de la responsabilité est renforcée et soutenue à travers l'organisation par l'Initiative gestion des risques 2.0, qui permet d'identifier, d'analyser et de traiter les risques qui apparaissent, de manière proactive et systématique, ainsi que de s'attaquer aux causes profondes de problèmes comme la fraude, la corruption et les fautes professionnelles.

Le HCR déploie des experts de la gestion des risques chargés de soutenir les représentants dans leur rôle de responsables des risques dans les opérations à haut risque, tout en intégrant les fonctions de gestion des risques et de lutte contre la fraude dans tous les bureaux régionaux. Tout en constituant des compétences et des capacités de gestion des risques, l'Initiative gestion des risques 2.0 vise à renforcer l'intégration des facteurs de risque dans le cycle de gestion des opérations et dans d'autres processus essentiels. Dans un esprit de plus grande transparence et de collaboration plus étroite sur les questions de gestion des risques, le HCR a, pour la première fois, mis son registre des risques stratégiques à la disposition de parties prenantes extérieures en 2019.

Le HCR continuera de promouvoir l'application mondiale de sa «Politique de lutte contre les fraudes commises par des personnes relevant de sa compétence», afin d'atténuer les risques de fraude tout au long des procédures de

protection, de l'enregistrement à la réinstallation et au-delà. Des missions multifonctionnelles chargées de l'intégrité et de la lutte contre la fraude seront entreprises sur le terrain afin de donner aux opérations des moyens plus solides pour identifier de manière proactive les vulnérabilités à la fraude et pour mettre en œuvre des solutions et des mesures visant à y remédier. Le HCR continuera de développer les mécanismes de retour d'information, d'améliorer l'information des personnes relevant de sa compétence sur l'accès aux lieux de dépôt de plaintes et d'assurer l'accès à des services de conseil et à l'information par la diffusion améliorée de messages contre la fraude.

En application de la stratégie de «tolérance zéro» du HCR, toute allégation de fautes, que ce soit de fraude, de corruption, de fraude à la réinstallation ou à la détermination du statut de réfugié, d'exploitation et d'abus sexuels ou de harcèlement sexuel, commises par le personnel du HCR ou de ses partenaires, fera l'objet d'une évaluation et d'une enquête approfondies et, si elle est fondée, pourra entraîner des sanctions pouvant aller jusqu'au licenciement. Le nombre de mesures disciplinaires imposées au personnel du HCR a augmenté à tous les échelons, ce qui témoigne de la ferme volonté du HCR d'accroître les rapports, les enquêtes, les mesures disciplinaires et, si nécessaire, les renvois devant les autorités nationales. Environ un quart des nouvelles enquêtes ouvertes par le Bureau indépendant de l'Inspecteur général, ont trait à des plaintes pour exploitation et abus sexuels ou harcèlement sexuel; si cette augmentation s'explique en partie par le succès des efforts visant à mieux faire connaître le système de signalement et à renforcer la confiance à l'égard de ce dispositif, elle souligne également la nécessité de persévérer dans la lutte contre l'inconduite sexuelle et d'en accroître les capacités.

Le Bureau de l'Inspecteur général a été renforcé et professionnalisé, notamment par la création de postes supplémentaires d'enquêteurs spécialisés et par des

améliorations apportées aux outils de gestion afin de faire face à l'augmentation des besoins en matière de saisie des données, d'analyse et de rédaction de rapports.

Le Service des affaires juridiques du HCR a été consolidé pour que les affaires de faute soient gérées dans les délais fixés et avec le niveau d'expertise requis; dans le même temps, des efforts conjugués sont déployés pour renforcer les mesures de protection au

titre de la Stratégie de lutte contre l'exploitation et les abus sexuels et contre le harcèlement sexuel (voir ci-dessous).

Par un leadership engagé et par l'implication de son personnel, et grâce au soutien des États membres, des partenaires et des entités du secteur humanitaire partageant la même vision, l'intégrité sera placée au cœur du processus de transformation du HCR en cours.

La lutte du HCR contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels

L'approche holistique adoptée par le HCR pour s'attaquer à l'inconduite sexuelle est exposée dans sa «Stratégie de lutte contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels», supervisée par une équipe multifonctionnelle sous la direction de la Haut Commissaire Adjointe. Une coordinatrice principale a été désignée pour conduire la mise en œuvre de cette stratégie qui réunit différents services clés de l'organisation pour renforcer les mécanismes de prévention et de lutte contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels.

Parmi les efforts récents, on peut citer la création d'un service d'assistance téléphonique indépendant et confidentiel, mis à la disposition de tous les collègues souhaitant signaler une faute ou obtenir des conseils, et la publication de nouvelles instructions administratives assurant une protection contre les représailles. En complément, un système d'accompagnement psychosocial a été mis en place pour soutenir à la fois les victimes et les témoins de harcèlement sexuel. Un guide concis sur la prévention du harcèlement sexuel sur le lieu de travail et sur les moyens de le traiter a été publié à l'intention des cadres. Le HCR finalise également une instruction administrative sur la lutte contre l'inconduite sexuelle, destinée à regrouper toutes les politiques et orientations applicables à l'exploitation, aux abus et au harcèlement sexuels, et à assurer une approche centrée sur la victime. Plusieurs initiatives, visant à créer des espaces sûrs de discussion entre collègues, ont également été lancées. Dans le cadre de dialogues internes sur l'inconduite sexuelle, des membres du personnel dans le monde entier ont ainsi pu participer à une plateforme interactive et échanger des points de vue avec des responsables; un challenge a également été lancé sur la Plateforme d'idées du HCR pour recueillir des idées innovantes sur les moyens de s'attaquer au harcèlement sexuel. Les cadres du HCR sont invités à participer à des «dialogues de réflexion», destinés à leur donner les outils nécessaires pour créer des environnements de travail dans lesquels l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels sont prévenus et/ou traités avec efficacité. Le HCR adapte actuellement un nouveau programme de formation sous forme d'entretien en face à

face sur l'exploitation et les abus sexuels, destiné à l'ensemble du personnel et travaille avec l'OIM et d'autres partenaires afin d'élaborer un programme similaire à l'intention du personnel des ONG partenaires.

Dans le même esprit de collaboration, le HCR travaille en étroite coopération avec des ONG et diverses entités des Nations Unies, comme le Bureau de la Coordinatrice spéciale de la lutte contre l'exploitation et les abus sexuels et le Défenseur des droits des victimes. Au sein du Comité permanent interorganisations (IASC), le HCR copréside le groupe de résultats en charge de l'élimination de l'exploitation et des abus sexuels et du harcèlement sexuel dans le système humanitaire. En septembre 2019, la Haut Commissaire Adjointe a assumé la présidence par intérim de l'équipe spéciale du Conseil des chefs de secrétariat pour la lutte contre le harcèlement sexuel et le Haut Commissaire a assumé le rôle de Champion de l'IASC pour la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels. Pendant la durée de ce mandat, le Haut Commissaire mettra l'accent sur le plaidoyer, en appelant à lutter contre l'inconduite sexuelle, et ses initiatives viseront à renforcer la prévention, à accroître le nombre d'espaces sûrs permettant aux victimes de s'exprimer librement, et à promouvoir une culture professionnelle fondée sur le respect.

La volonté de placer les victimes au centre, en utilisant une approche fondée sur les critères d'âge, de genre et de diversité, est au cœur de l'engagement du HCR. Il faut pour cela des programmes de qualité axés sur la protection contre les violences sexuelles et de genre dans leur ensemble, une sensibilisation des communautés, des mécanismes de retour d'information efficaces et de solides services d'assistance multisectorielle aux victimes. La capacité du HCR à mener une action sur ces nombreux fronts est menacée par les réalités du terrain, en particulier dans les endroits où les services sont insuffisants, où la sécurité est précaire, où l'accès humanitaire est restreint et où les opérations sont sous-financées. C'est un domaine essentiel, dans lequel des investissements soutenus et la collaboration des États membres sont indispensables pour assurer le respect des normes de protection, et ce, en particulier dans les environnements de travail les plus complexes.

RENFORCER L'ENGAGEMENT DU HCR DANS LES SITUATIONS DE DÉPLACEMENT INTERNE



Un déplacé et ses enfants escaladent un mur en portant de l'assistance du HCR, sur le site d'installation de Ma'abar, Gouvernorat de Dhamar, Yémen.

Politique sur l'engagement dans les situations de déplacement interne (en anglais)



Fin 2018, il y avait environ 41,4 millions de déplacés internes, c'est-à-dire de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays en raison de violences, d'un conflit armé et d'atteintes aux droits de l'homme ; et des millions d'entre elles, en quête de sûreté et de sécurité, avaient été déplacées à plusieurs reprises. En outre, quelque 17,2 millions de déplacements dus à des catastrophes ont été observés en 2018.

L'engagement du HCR dans les situations de déplacement interne est un aspect fondamental de ses opérations à travers

le monde et de son rôle de responsable de la protection dans les réponses collectives aux crises humanitaires. La version actualisée de la « Politique sur l'engagement dans les situations de déplacement interne » réaffirme des engagements pris de longue date à l'égard des déplacés internes et expose les mesures qui permettront au HCR de s'engager de manière plus décisive, plus prévisible et plus efficace, en coordination avec ses partenaires, compte tenu de l'augmentation des déplacements internes et des facteurs complexes et imbriqués qui les provoquent.

Au cœur de l'approche renouvelée du HCR en matière de déplacements internes se trouvent plusieurs engagements clés.

- **Promouvoir le rôle central de la protection** par un leadership prévisible et fondé sur des principes dans l'ensemble de la réponse humanitaire.
- **Assurer un leadership avisé, doté des ressources nécessaires et pourvu de moyens humains suffisants** dans les Groupes sectoriels mondiaux de la protection, des abris et de la coordination et gestion des camps (CCCM).
- **Mieux se préparer aux situations d'urgence liées à des déplacements internes** par une analyse solide des risques, ainsi que par le maintien ou le renforcement de sa participation aux mesures inter-agences de prévention, d'alerte rapide et de préparation dans les pays exposés à des déplacements forcés. Un programme de préparation aux situations d'urgence liées à des déplacements internes, en cours d'élaboration, soutiendra cet effort.
- **Donner aux opérations le plus grand nombre de possibilités d'intervention** par des programmes intégrés et des approches par zone. Cela permettra d'orienter la programmation et l'allocation des ressources sur les besoins les plus importants, concernant notamment l'accès aux services et la réduction des risques, tout en tenant compte des responsabilités différenciées du HCR selon les différents groupes et les arrangements inter-agences applicables.
- **Offrir une assistance, directement et par l'intermédiaire de partenaires,** et notamment en tant que « fournisseur de dernier recours », d'une manière qui

tire parti de la vaste expérience et de la valeur ajoutée du HCR, en particulier dans les secteurs de la protection, des abris et de la CCCM.

- **Contribuer à des solutions** qui facilitent l'inclusion dans les services publics, les filets de sécurité sociale et les plans de développement nationaux, comblant l'écart entre l'aide humanitaire et le développement, et consolidant et maintenant la paix.
- **Aider les acteurs locaux et nationaux** à assumer effectivement l'exécution, la coordination et le suivi des opérations en lien avec la protection et les solutions pour les populations touchées, ce qui permettra au HCR de se désengager de manière responsable. Pour y parvenir, le HCR doit mettre en œuvre des stratégies pluriannuelles et de partenariats multiples dotées de ressources suffisantes, qui renforceront les capacités nationales de réponse et fourniront des conseils et un appui en matière de lois et de politiques nationales sur les déplacements internes, de formation et de renforcement des capacités.
- **Redynamiser la gestion et l'analyse des données** et des informations pour soutenir une planification de la réponse inter-agences, une exécution opérationnelle assurée par le HCR, un suivi et un plaidoyer fondés sur des données réelles.

Le renforcement de l'engagement du HCR dans les situations de déplacement interne sera appuyé par les efforts déployés dans l'ensemble de l'organisation pour mettre en œuvre ces engagements clés. La mobilisation des ressources sera intensifiée au début des situations d'urgence et poursuivie tout au long de l'engagement du HCR.

Dans les nouveaux bureaux régionaux et au niveau des opérations-pays résultant de la décentralisation, les représentants disposant de pouvoirs plus étendus, auront davantage de contrôle sur la manière dont les fonds sont collectés et dépensés. Le HCR intensifiera ses stratégies de communication et de plaidoyer pour promouvoir et mettre en valeur son action en faveur des déplacés internes, en lui donnant l'importance et la visibilité appropriées dans ses relations extérieures et dans ses efforts de mobilisation de ressources, ainsi que pour attirer l'attention sur les lacunes de la réponse humanitaire et sur leurs conséquences pour les populations touchées.

Parallèlement à ces efforts, le personnel et les partenaires du HCR auront besoin de nouvelles qualifications et compétences pour agir avec efficacité à tous les niveaux du déplacement forcé. Le HCR entend identifier, former et maintenir un personnel doté de compétences spécialisées,

notamment pour la coordination et la gestion de l'information, en vue de le déployer selon les besoins, en particulier dans les situations d'urgence.

Bien entendu, rien de tout cela n'est fait isolément. Le HCR continuera de contribuer à l'efficacité de l'action humanitaire inter-agences. Par exemple, il continuera de participer aux processus de réforme de l'action humanitaire engagés par l'IASC, concernant notamment l'obtention de résultats collectifs et l'établissement d'un lien effectif entre l'action humanitaire et le développement, ainsi que le renforcement de la redevabilité envers les populations touchées. Au niveau national et régional en particulier, les partenariats entre les acteurs humanitaires, de développement et de consolidation de la paix seront renforcés, en vue de créer ou de consolider des liens concrets entre les plans et les opérations des uns et des autres.

L'Initiative pour les déplacés internes

Si la politique sur les déplacements internes est applicable à tous les contextes, le Haut Commissaire a fixé une application prioritaire, pour les aspects de préparation, de réponse et de recherche de solutions dans huit opérations, chargées de soutenir, de suivre et de mettre en évidence la détermination du HCR à assurer avec efficacité le leadership de la protection, la coordination des trois groupes sectoriels et l'exécution opérationnelle pour la protection des déplacés internes et la recherche de solutions à leur situation.

Ces pays sont :

- l'Afghanistan,
- le Burkina Faso,
- la Colombie,
- l'Éthiopie,
- l'Iraq,
- la République démocratique du Congo,
- et l'Ukraine.

Une équipe dirigée par un Conseiller principal pour les questions de déplacement interne au Siège assurera une opérationnalisation cohérente et harmonisée de la Politique actualisée.

INITIATIVES POUR LES DÉPLACÉS INTERNES EN 2020

Une approche multipartite, inter-agences, sera au centre de l'engagement du HCR dans les situations de déplacement interne pour la mise en œuvre de la Politique actualisée sur les déplacements internes en 2020 et au cours des années suivantes. Cette approche sera essentielle pour faire progresser les initiatives collectives décrites ci-après.

Le 20^{ème} anniversaire des «Principes directeurs sur le déplacement de personnes à l'intérieur de leur propre pays»

Tirant parti de la dynamique générée par le 20^{ème} anniversaire des «Principes directeurs», le HCR lance le «GP20», un plan d'action multipartite triennal visant à promouvoir la prévention, la protection et la recherche de solutions pour les déplacés internes avec l'OCHA et le Rapporteur spécial des Nations Unies sur les droits de l'homme des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays.

Le GP20 stimule une action concertée et stratégique en faveur des déplacés internes, en s'appuyant sur les réalisations observées dans les pays. Au niveau national, le GP20 a suscité davantage d'attention et de soutien de la part de la communauté internationale pour la prévention, la réponse et la résolution des problèmes de déplacement interne. Les initiatives et les événements organisés dans le cadre du GP20 identifient les

meilleures pratiques opérationnelles et offrent aux États l'occasion d'échanger directement des informations sur les défis et les opportunités. Ceci viendra compléter, de manière importante, les travaux du Groupe de haut niveau sur les déplacements forcés, qui doit se tenir prochainement. Une compilation des initiatives menées au niveau national et des meilleures pratiques opérationnelles, ainsi que des résultats des échanges régionaux, sera publiée à l'automne 2020.

Renforcer les partenariats stratégiques pour la protection des déplacés internes

La boîte à outils du HCR sur la protection dans les situations de conflit armé, qui sera enrichie en 2020, s'applique tout particulièrement aux dilemmes opérationnels actuels et s'appuie sur la longue expérience de terrain du HCR, ainsi que sur celle de ses partenaires. En outre, le HCR et le CICR ont lancé une initiative de formation conjointe sur la protection dans les situations de conflit armé à l'intention de leur personnel et de leurs partenaires. Le HCR continuera également de participer, en tant que partenaire stratégique, aux activités du Centre pour les négociations humanitaires. Celui-ci renforce la capacité des travailleurs humanitaires à s'engager dans des processus de négociation par la collecte, l'analyse et le partage d'expériences et de pratiques, ainsi que par un dialogue pluri-institutionnel et un réseau de praticiens.

Le Plan d'action GP20 est disponible ici (en anglais)



Direction stratégique des trois groupes sectoriels

Conformément à la nouvelle Politique sur les déplacements internes, la direction du groupe sectoriel mondial de la protection, assurée par le HCR, et sa codirection des groupes sectoriels des abris et de la CCCM, seront renforcées par le déploiement d'un personnel spécialisé et hautement qualifié, ainsi que par une stratégie de mobilisation des ressources mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisation, destinée à soutenir

les Groupes sectoriels mondiaux dans l'exercice de leurs fonctions essentielles en améliorant la qualité, la quantité et la prévisibilité des financements. Comme les groupes sectoriels au niveau des pays indiquent que leur principal défi est le sous-financement, le HCR cherchera à mieux faire comprendre comment la protection, la CCCM et les abris contribuent collectivement à réduire les vulnérabilités, à atténuer les risques de protection et à soutenir les solutions durables.

Les données et les informations générées par les groupes sectoriels faciliteront la planification des réponses, la fourniture de l'assistance et le plaidoyer assurés par le HCR et d'autres acteurs humanitaires en leur donnant une base objective. Le HCR encouragera les synergies entre ces trois groupes sectoriels par des contributions collectives aux résultats en termes de protection et de solutions et aux approches par zones.

Conformément aux engagements pris dans le cadre du *Grand Bargain* (pacte relatif au financement de l'action humanitaire), le HCR utilisera son leadership dans les trois groupes sectoriels pour intensifier les efforts orientés sur la

localisation, l'appropriation nationale et la responsabilité envers les populations touchées, tout en contribuant aux études conjointes et en assurant le lien entre l'aide humanitaire et le développement. Si le contexte s'y prête, le HCR travaillera aux côtés de l'équipe de pays des Nations Unies et de l'équipe de pays pour l'action humanitaire afin de faciliter la désactivation progressive des groupes sectoriels et de soutenir des dispositifs de coordination dirigés par les gouvernements.

Groupe sectoriel mondial de la protection (dirigé par le HCR)

Le Groupe sectoriel mondial de la protection est un réseau d'agences des Nations Unies, d'ONG et d'organisations internationales qui agissent pour la protection des déplacés internes et des autres personnes touchées par les conflits et les catastrophes naturelles. Il veille à ce que la protection soit au centre de la réponse humanitaire et continuellement intégrée dans l'ensemble des groupes sectoriels. Le Groupe travaille en étroite collaboration avec l'UNICEF, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Service de la lutte anti-mines des Nations Unies (UNMAS) et le Conseil norvégien pour les réfugiés (NRC), qui sont les organisations chefs de file responsables respectivement de la protection de l'enfance, de la prévention et de la lutte contre les violences sexuelles et de genre, de l'action contre les mines, et des droits relatifs au logement, aux terres et à la propriété.

S'agissant de la période 2020-2024, le Groupe sectoriel mondial de la protection élabore un nouveau cadre stratégique destiné à répondre à l'évolution et à

l'augmentation des besoins sur le terrain, en incluant des considérations relatives à l'aide humanitaire, au développement, à la paix et aux droits de l'homme. L'accent sera également mis sur les changements climatiques, la protection des jeunes et la protection en milieu urbain. En s'appuyant sur les enseignements tirés et les réalisations obtenues à ce jour, le Groupe prévoit en outre de redynamiser sa structure de gouvernance afin de mieux réagir aux besoins du terrain et de plaider avec plus de force pour le changement.

Groupe sectoriel mondial de la coordination et de la gestion des camps (codirigé avec l'OIM)

La stratégie du Groupe sectoriel mondial de la coordination et de la gestion des camps (CCCM) cherchera à promouvoir la protection et la recherche de solutions dès le début des crises par des moyens de réponse dotés de capacités adéquates, guidés par des données réelles et propres à chaque contexte. En particulier, le Groupe mondial aidera ses homologues nationaux à contribuer à la protection et à la recherche de solutions dans le domaine de la gestion et de la coordination des camps et/ou des sites d'installation par des évaluations participatives des besoins et des enquêtes sur les intentions, le suivi des performances, la collecte et l'analyse de données relatives aux lacunes de l'assistance et des services, l'information et l'orientation sur les services spécialisés, la compilation des meilleures pratiques et des enseignements concernant les approches par zones, et de solides mécanismes de dépôt de plaintes et de retour d'information. Une orientation « protection et solutions » sera intégrée

dès le début dans la planification des sites, dans la coordination de l'information et des services, jusqu'aux stades de la restructuration et de la fermeture des camps et/ou des sites. La participation du Groupe sectoriel aux travaux du Groupe d'analyse intersectorielle conjointe et d'autres forums d'évaluation inter-agences contribuera à l'amélioration des évaluations conjointes des besoins, conformément aux engagements souscrits dans le cadre du *Grand Bargain*.

Groupe sectoriel mondial des abris (codirigé avec la FICR)

La stratégie du Groupe sectoriel mondial des abris pendant la période 2018-2022 vise à renforcer, dans le secteur des abris et des installations, les réponses qui contribuent à la protection et aux solutions. Le suivi et l'évaluation permettront de rassembler les enseignements tirés des modalités de réponse innovantes et un plaidoyer sera assuré en vue d'accroître les interventions appropriées, concernant notamment l'assistance en milieu urbain, les programmes axés sur les aides en espèces et les marchés ainsi que les approches par zones. Les considérations relatives aux droits en matière de logement, de terres et de propriété continueront d'être intégrées dans les évaluations de besoins et dans la fourniture de l'aide pour les abris, afin de contribuer aux solutions dès le début des crises. Pour renforcer les réponses fondées sur des données réelles, le Groupe mondial s'emploiera, en collaboration avec des partenaires humanitaires et les milieux universitaires, à combler les lacunes en matière d'information et à documenter les meilleures pratiques et les enseignements.

Plus d'informations sur le site internet du Groupe mondial de la protection (en anglais)

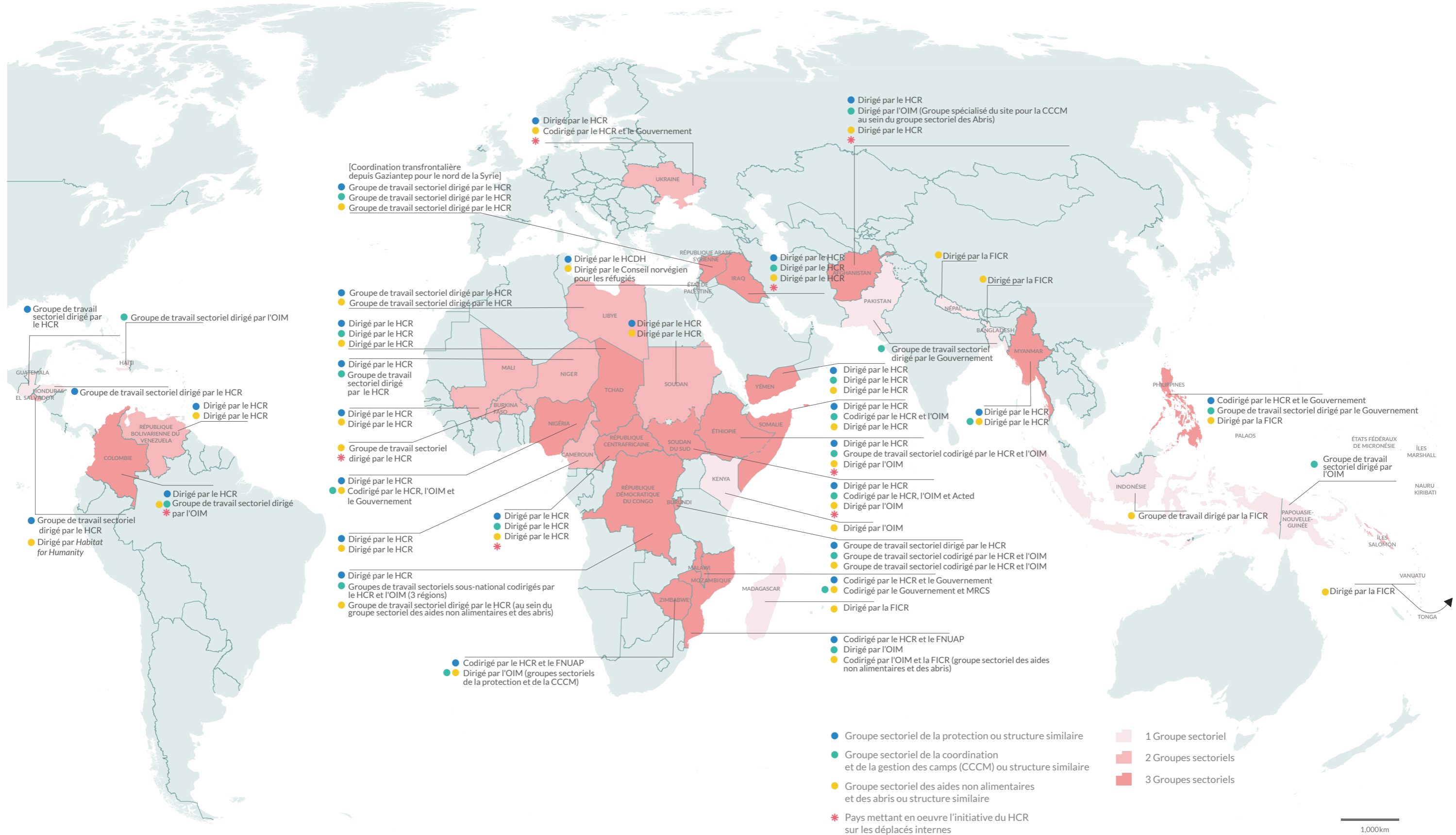


Plus d'informations sur le site du Groupe sectoriel mondial chargé de la CCCM (en anglais)



Plus d'informations sur le site du Groupe mondial des abris (en anglais)





Cet aperçu inclut les trois groupes sectoriels mondiaux dirigés par le HCR (Protection, Coordination et gestion des camps (CCCM) et Aides non alimentaires et abris).

Les frontières et noms indiqués, ainsi que les désignations figurant sur cette carte, n'impliquent aucune reconnaissance officielle des Nations Unies.

Les campagnes et les ambassadeurs de bonne volonté du HCR

S'appuyant sur la mobilisation observée et les engagements pris lors du Forum mondial sur les réfugiés, les efforts de campagne du HCR présentent un autre récit : un récit qui décrit les réfugiés comme une force positive, et non comme un fardeau. Le HCR aura recours à ce récit pour promouvoir l'inclusion des personnes qui se déplacent, ainsi que pour susciter la compassion et la tolérance à leur égard, et pour accroître la mobilisation et les actions concrètes des publics, nouveaux et existants.

La campagne pour la Journée mondiale du réfugié de 2020, qui doit être lancée lors de la Journée internationale du sport au service du développement et de la paix, le 6 avril, soutient les efforts internationaux et régionaux de plaidoyer et de communication. À l'approche des Jeux olympiques de 2020 et compte tenu de la priorité accordée par le HCR à l'éducation à l'horizon 2030, la campagne montrera comment l'éducation et les sports peuvent favoriser l'inclusion sociale et le sentiment d'appartenance chez les personnes déplacées de force et au sein des communautés qui les accueillent. Le rôle des villes dans la promotion d'une plus grande et d'une meilleure inclusion continuera d'être un axe fort en 2020 : des événements et activités rassemblant les communautés seront organisés dans une centaine de lieux à travers le monde, notamment dans d'anciennes villes olympiques.

La plateforme du HCR, #Aveclesréfugiés, restera, à l'échelle mondiale et régionale, un puissant outil de plaidoyer et de sensibilisation en 2020, lorsque les opérations-pays commenceront à l'intégrer dans leurs propres programmes de plaidoyer. Plus de 220 villes sont aujourd'hui signataires d'une déclaration les engageant à assurer une plus grande, et une meilleure inclusion des réfugiés et plus de 500 organisations sont membres d'une coalition active et diversifiée, réunissant des organisations, des entreprises, des universités et des groupes issus des secteurs public et privé.

Les ambassadeurs de bonne volonté — dont beaucoup ont personnellement vécu l'expérience du déplacement — mettront également leur voix et leurs réseaux au service de la nouvelle approche illustrée par le Pacte mondial sur les réfugiés. L'année 2020 offrira plusieurs occasions de les impliquer dans des événements et des initiatives de plaidoyer, comme la Journée mondiale du réfugié et la Distinction Nansen pour les réfugiés, dans de grandes campagnes de collecte de fonds et dans le soutien aux athlètes réfugiés, qu'ils encourageront lors des Jeux olympiques de Tokyo en 2020.

La campagne 2 milliards de kilomètres pour la sécurité entrera dans sa deuxième année en 2020 et défiera le public à couvrir les distances parcourues par les réfugiés pour se mettre en sécurité.

