

Travailler en partenariat



© HCR/Duniya Aslam Khan

Installation de réfugiés à Rwamwanja, en Ouganda. Un garçon de 11 ans se promène sur un vélo en bois qu'il a fabriqué avec ses amis.

L'engagement d'une grande diversité d'acteurs, notamment au-delà de la sphère humanitaire traditionnelle, est essentiel pour mobiliser des réponses efficaces et trouver des solutions aux déplacements forcés et à l'apatridie. Cela nécessite de renforcer les partenariats existants mais aussi de rechercher de nouveaux partenariats pouvant favoriser des approches innovantes en matière de protection, d'assistance et de solutions. La mise en œuvre de « nouvelles manières de travailler » comme le renforcement de la coopération entre le secteur humanitaire et celui du développement, est un élément clé et fondamental des efforts plus larges de réforme engagés au sein des Nations Unies,

notamment en lien avec la réforme du système de développement des Nations Unies et centrés en particulier sur la mise en œuvre de l'Agenda 2030.

En 2018, le HCR a contribué à des initiatives sur le terrain pour identifier et parvenir à des résultats collectifs permettant au HCR et à ses partenaires de s'appuyer sur les atouts et les mandats respectifs des uns et des autres, en dépassant les vieux cloisonnements et ces approches ont eu un impact positif sur les opérations. L'objectif permanent pour le HCR a été de veiller à ce que la protection reste au cœur de ces initiatives, qu'elles soient dans une perspective humanitaire, de développement ou de paix.

2018 – L'ANNÉE DU PACTE MONDIAL SUR LES RÉFUGIÉS

Le Pacte mondial sur les réfugiés a été adopté par les États Membres des Nations Unies (@ONU_fr) lors de l'examen du rapport annuel du HCR. #Pacte mondial sur les réfugiés.

L'année 2018 s'est terminée par l'adoption historique du Pacte mondial sur les réfugiés par l'Assemblée générale des Nations unies.

Après une année de dialogue intense avec les États membres, les organisations internationales, la société civile, le secteur privé et d'autres experts, le HCR a lancé des consultations formelles sur le premier projet – ou avant-projet – du Pacte mondial en février 2018. Étalées sur six sessions, ces consultations ont été décisives pour élaborer le Pacte mondial avant qu'il soit proposé par le Haut Commissaire à l'Assemblée générale des Nations Unies lors de son rapport annuel 2018.

« Les crises de réfugiés appellent à un partage mondial des responsabilités et le Pacte mondial est une expression puissante de la manière dont nous travaillons ensemble dans le monde fragmenté d'aujourd'hui ».

— Filippo Grandi, Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés

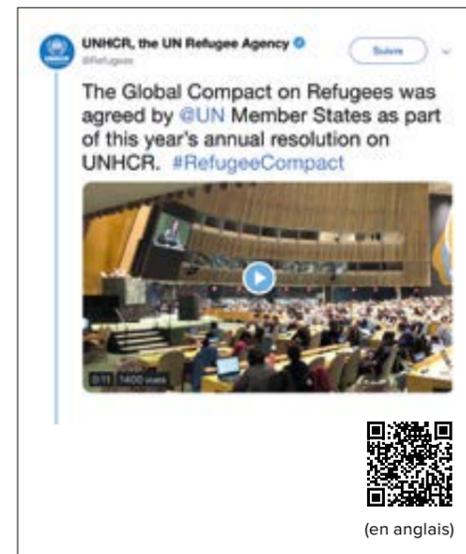
Le texte a été nourri par l'expérience tirée de l'application du Cadre d'action global pour les réfugiés (CRRF) lancée dans 15 pays à la suite de la Déclaration de New York, ainsi que par les enseignements et les idées inspirés par d'autres situations de réfugiés anciennes ou en cours. Il s'est aussi appuyé sur les discussions thématiques portant sur les mesures à prendre pour parvenir au type de réponses globales pour les réfugiés envisagées par la Déclaration de New York et dont les modalités de mise en œuvre ont été renforcées par le Pacte.

Tout en prenant acte de la responsabilité première des États et de leur souveraineté, le Pacte mondial a reconnu – à la fois sur le fond et sur la procédure – que pour transformer la réponse collective aux

déplacements et élaborer des solutions en faveur des réfugiés, une coalition plus large et diversifiée de soutiens et d'actions serait nécessaire.

Le rôle essentiel de tous les acteurs pour orienter les politiques, influencer l'opinion publique, fournir une protection et une aide vitale ou faciliter les solutions n'est pas nouveau. En effet, dans un domaine aussi complexe et vaste que le déplacement des réfugiés, aucun acteur ne peut agir seul. Le travail du HCR lui-même ne serait pas possible sans la contribution de ses nombreux partenaires.

Le Pacte mondial s'appuie sur ce constat pour poser les bases d'un engagement plus systématique et prévisible, impliquant un



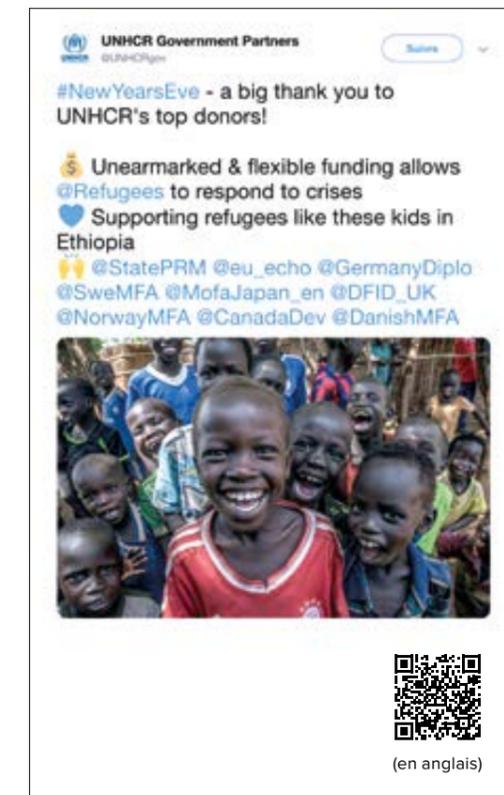
éventail plus large de parties prenantes dès le départ afin de tirer profit de leurs expertises, de leurs capacités et de leurs ressources respectives.

Des partenariats solides étant essentiels pour mettre en œuvre des réponses durables et globales, le HCR a impliqué une grande diversité d'acteurs – États, acteurs du secteur du développement, organisations internationales, agences des Nations Unies, secteur privé, institutions financières, ONG, universitaires, diasporas et société civile, pour n'en citer que quelques-uns – tout au long du processus de consultations et pour l'élaboration du texte.

Le HCR a veillé à ce que les points de vue des réfugiés et des communautés d'accueil soient pris en compte lors de l'élaboration du Pacte, considérant que les réponses sont plus efficaces lorsqu'elles impliquent activement et véritablement les personnes qu'elles sont censées protéger et aider. Compte tenu de la diversité des expériences vécues par les réfugiés, ceux qui ont contribué ne représentent qu'une partie de cette communauté mais leur contribution a toutefois été fondamentale pour identifier les principales questions et servir de « caisse de résonance » pour élaborer des politiques d'accueil, de protection et de solutions axées sur les personnes.

L'engagement des acteurs du secteur du développement a également été fondamental, rappelant la complémentarité nécessaire entre l'aide humanitaire et l'aide au développement. De même, la promotion de solutions qui s'appuient sur les économies locales et répondent aux besoins des communautés d'accueil, principalement situées dans les pays en développement, a pris à juste titre une importance accrue.

Outre l'apport d'idées à inclure dans le programme d'action du Pacte mondial, les partenaires du HCR ont joué un rôle clé au niveau du partage des bonnes pratiques. En effet, de nombreux États et organisations mettent en œuvre depuis longtemps des réponses globales dans différents pays et régions qui accueillent des réfugiés. Leurs expériences ont contribué à mettre en lumière à la fois les défis et les opportunités à prendre en compte dans l'élaboration du Pacte mondial, et ont également fourni des exemples d'approches innovantes à reproduire ou à consolider à l'avenir.



Les financements non alloués ou légèrement affectés permettent au HCR (@Le_HCR) d'intervenir dans des crises et d'aider des réfugiés comme ces enfants en Éthiopie.

Le Cadre d'action global pour les réfugiés en 2018

Après deux années d'application du Cadre d'action global pour les réfugiés (CRRF), des bonnes pratiques et des enseignements intéressants ont été recueillis concernant la mise en œuvre de réponses globales susceptibles d'être adaptées dans plusieurs pays et régions lorsque le Pacte deviendra opérationnel en 2019.

L'expérience pionnière de certains pays ayant appliqué le CRRF avant l'adoption du Pacte mondial, montre l'utilité de l'engagement précoce des donateurs. Il est néanmoins apparu que ces derniers ont eux aussi besoin de temps pour adapter leurs stratégies et leurs priorités au CRRF, pour mieux les comprendre et s'y aligner. Les pays qui accueillent des réfugiés ont observé la nécessité de disposer de mécanismes de financement plus souples et plus prévisibles, avec un soutien complémentaire du secteur humanitaire et du secteur du développement et une plus grande transparence par rapport à l'aide publique au développement (APD). Cela aiderait les gouvernements et les ONG à

planifier et à fixer des priorités à plus long terme et à assurer un soutien politique en faveur d'approches globales.

Les expériences menées dans les pays du CRRF montrent que certains États donateurs ont substantiellement modifié leur approche. Ils ont, par exemple, opté pour une perspective des déplacements à plus long terme, centré leur soutien sur les moyens de subsistance et l'inclusion économique, soutenu les efforts des gouvernements des pays d'accueil visant à inclure les réfugiés dans les services nationaux et manifesté leur volonté d'œuvrer à la fois pour les communautés d'accueil et les réfugiés en veillant ainsi à ce que les bénéfices du développement soient partagés entre les deux communautés.

Par exemple, l'Union européenne, l'Allemagne, le Japon et la République de Corée ont fait partie des premiers donateurs à coordonner leurs financements dans le secteur humanitaire et du développement et à apporter des contributions supplémentaires importantes en direction des communautés d'accueil et des réfugiés par le biais de financements destinés au développement, en soutenant

Le Pacte mondial sur les réfugiés

Objectif 1 | Soulager la pression pesant sur les pays d'accueil impliqués.

En 2018, les donateurs gouvernementaux ont dépassé les niveaux de financement humanitaire alloués au HCR en 2017 (voir le chapitre *Financement des programmes du HCR*). La diversité s'est toutefois largement limitée au secteur privé.

Plus généralement, au cours des trois dernières années, les membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE ont contribué, dans le cadre bilatéral de l'Aide publique au développement (APD) ou par des fonds communs alloués aux organisations internationales, à des programmes et des projets soutenant les réfugiés et les communautés d'accueil à hauteur de 25,98 milliards de dollars auxquels s'ajoutent 2,99 milliards de dollars en 2018 (sachant que les chiffres définitifs de 2018 ne sont pas encore disponibles). La croissance de l'APD entre 2015 et 2017 a connu une augmentation régulière, les membres du CAD indiquant pour la plupart que leur APD resterait au même niveau ou augmenterait à l'avenir.

Au cours de la même période de trois ans, le pourcentage de fonds de développement consacrés aux situations de réfugiés a augmenté, passant de 23% en 2015 à 29% en 2017, et 21 membres du CAD intègrent les questions relatives aux réfugiés dans leurs politiques de développement. Parallèlement aux membres du CAD, un engagement croissant des banques multilatérales de développement a été observé. Cela jouera non seulement un rôle de catalyseur pour attirer d'autres partenaires du secteur du développement, mais indique aussi une tendance vers une implication plus grande de ce secteur dans les situations d'accueil de réfugiés.



Les acteurs du secteur du développement

En 2018, le Secrétaire général des Nations Unies a mis en exergue le CRRF comme l'une des expressions les plus concrètes des « nouvelles manières de travailler ». La coopération du HCR avec la Banque mondiale constitue un exemple de la manière dont des partenariats complémentaires peuvent mobiliser des financements supplémentaires pour soutenir les pays d'accueil, les communautés d'accueil et les réfugiés. Le HCR ne mène pas lui-même d'activités dans le secteur du développement mais cherche à influencer et à encourager les financements supplémentaires pour soutenir les efforts déployés par les gouvernements nationaux visant à répondre aux situations de réfugiés. Conformément au Pacte mondial, le HCR a joué un rôle de catalyseur pour rapprocher les actions humanitaires et les actions de développement afin de répondre aux défis à plus long terme que présentent les déplacements forcés.

D'autres financements sont nécessaires pour respecter les engagements souscrits dans la Déclaration de New York. Certains pays du CRRF ont, ou auront un plus grand accès à un financement concessionnel accéléré dont l'objectif spécifique est d'améliorer l'autosuffisance des réfugiés et des communautés d'accueil. Cependant, seuls certains pays du CRRF ont accès au sous guichet régional de l'IDA18 de la Banque mondiale pour l'aide aux réfugiés et aux communautés d'accueil bien qu'ils puissent être éligibles à d'autres financements pertinents. À ce jour, 14 pays ont été considérés comme éligibles à ce financement de la Banque mondiale.

Enfin, même si des progrès ont été réalisés dans certains pays du CRRF dans des domaines comme la collaboration dans des zones industrielles, les programmes communs pour l'emploi ou d'autres dispositifs de subsistance qui emploient ou bénéficient à des personnes issues des communautés réfugiées et d'accueil, les principaux succès se situent au niveau politique. Il s'agit, par exemple, de l'accord jordanien et de l'accord éthiopien en matière d'emploi reposant sur la volonté des multinationales d'investir des capitaux dans des entreprises et des services qui bénéficient à la fois aux réfugiés et aux communautés d'accueil. La collaboration avec des investisseurs du secteur privé s'est également intensifiée dans certains pays du CRRF et s'est focalisée sur les méthodes du secteur privé, en particulier sur le rôle que les acteurs privés peuvent jouer pour favoriser des sources de revenus pour les réfugiés et les communautés d'accueil, ainsi que leur inclusion financière.

des approches par zones correspondant aux priorités des autorités nationales et locales. De même, les acteurs du secteur du développement à l'échelle nationale adaptent leur approche aux zones qui accueillent des réfugiés. Les donateurs du secteur du développement comme ADA (Autriche), BMZ (Allemagne), DANIDA (Danemark), DEVCO (UE), Enabel (Belgique), JICA (Japon), KOICA (République de Corée), les Pays-Bas et Sida (Suède) ont intensifié leurs activités et apporté des investissements à plus long terme en vue d'une réponse durable.

DANIDA, par exemple, consacre jusqu'à 60% de son programme pays au lien entre

le secteur humanitaire et le secteur du développement dans le cadre d'un nouveau projet pour la résilience dans le nord de l'Ouganda. Sida renforce les capacités et les systèmes des hôpitaux ougandais pour réduire la mortalité néonatale. Depuis décembre 2016, plus de 130 000 femmes enceintes et 550 000 enfants de moins de cinq ans ont bénéficié d'une aide dans le cadre du projet de l'UNICEF visant à renforcer les systèmes de santé. Le Fonds fiduciaire de l'UE pour le nord de l'Ouganda, géré par un consortium d'ONG dirigé par le Conseil norvégien pour les réfugiés et des agences bilatérales comme Enabel ont progressé vers un revenu garanti à plus de 6 650 bénéficiaires.

Pendant la planification des réponses globales, l'expérience a montré la nécessité d'accorder une attention particulière aux écarts entre la politique gouvernementale et les prestations de services, ce qui requiert souvent une analyse plus approfondie de la mise en œuvre de la politique et des questions structurelles et procédurales au-delà des cadres juridiques et politiques. Par exemple, dans la majorité des pays du CRRF, les réfugiés ont le droit de travailler sans pour autant pouvoir bénéficier pleinement de ces politiques plus inclusives en leur faveur. Dans certains contextes, des restrictions comme les limites à la liberté de circulation peuvent faire obstacle à l'autosuffisance ou à l'accès aux services nationaux qui nécessiteraient de se déplacer en dehors des camps ou des autres lieux de résidence qui leurs sont désignés. Du fait d'obstacles administratifs et économiques structurels ou culturels à l'accès au marché du travail, la participation des réfugiés peut se trouver en réalité réduite ou entravée en pratique.

L'appropriation et le leadership du pays se sont révélés être des facteurs décisifs pour assurer le succès de l'application du CRRF, notamment en Afghanistan, au Rwanda et au Tchad qui participent au CRRF depuis 2018. Dans plusieurs pays, l'approche du

CRRF et les larges partenariats entre le gouvernement, les agences des Nations Unies, les donateurs et les ONG ont facilité une approche « impliquant l'ensemble du gouvernement » et ont permis de se mettre d'accord sur des programmes de travail et des stratégies en lien avec les stratégies gouvernementales. Dans tous les pays, le CRRF a mobilisé les mécanismes formels existants pour assurer une réponse gouvernementale intégrée.

En Amérique latine, par exemple, les États qui mettent en œuvre le Cadre d'action global pour les réfugiés en Amérique centrale et au Mexique (connu sous le nom de MIRPS, qui contient des chapitres nationaux avec une réponse impliquant l'ensemble du gouvernement) ont montré un leadership fort en s'appuyant sur des accords régionaux préexistants et en les développant. Une grande part du succès et de la dynamique du déploiement du CRRF en Ouganda a été entraînée par l'appropriation du CRRF à travers un groupe de pilotage de haut niveau au sein du gouvernement, avec une représentation large des parties prenantes dont les autorités locales, les réfugiés et les communautés d'accueil.

Une approche novatrice de l'autosuffisance transforme des vies en Éthiopie

Depuis 2012, un projet de la Fondation IKEA et du HCR à Dollo Ado, en Éthiopie, a offert l'opportunité aux réfugiés et aux communautés d'accueil de travailler ensemble, d'apprendre et de subvenir à leurs besoins. 1000 hectares de terres auparavant arides ont été transformés en fermes où poussent désormais des cultures de pastèques, tomates et maïs. Des investissements dans l'éducation permettront aux générations futures de poursuivre cette initiative. Des entreprises locales prospèrent également grâce à l'accès à la microfinance, ce qui permet aux fermiers de vendre leurs récoltes. Ce projet doit son succès à la vision du gouvernement éthiopien et aux efforts de collaboration des autorités locales et régionales.



Le Pacte mondial sur les réfugiés Objectif 2 | Renforcer l'autosuffisance des réfugiés.

Les contributions sociales et économiques potentielles que les réfugiés peuvent apporter à leurs pays d'accueil, lorsqu'on leur permet de le faire, sont de plus en plus reconnues. Une approche politique et juridique plus inclusive de la part des États d'accueil, soutenue par des investissements plus importants des acteurs du secteur du développement, peut générer des avancées au niveau des objectifs de développement durable (ODD) clés pour les communautés d'accueil comme pour les réfugiés. Dans l'ensemble, les pays d'accueil de réfugiés ont nettement évolué vers des politiques plus inclusives, la plupart des pays connaissant des progrès notables depuis septembre 2016. Ils ont notamment adopté de nouvelles lois et réglementations garantissant les droits des réfugiés et amélioré l'accès des réfugiés aux systèmes et aux services nationaux.

La loi éthiopienne modifiée sur les réfugiés constitue un bon exemple. Adoptée peu après l'accord sur le Pacte mondial sur les réfugiés, elle représente l'une des législations les plus progressistes d'Afrique en faveur des réfugiés. Le Tchad a annoncé qu'il déploierait le CRRF en mai et dès le mois de juin le ministère de l'Éducation annonçait que 108 écoles dans 19 camps et sites de réfugiés à travers le pays étaient devenues des écoles tchadiennes officielles. De même, des écoles pour réfugiés à Kakuma, au Kenya, ont été enregistrées comme des écoles publiques auprès du ministère de l'Éducation.

Au Costa Rica, les réfugiés et les demandeurs d'asile ont été inclus dans le projet « Mon premier emploi » visant à stimuler le secteur privé par le biais de subventions versées aux personnes employant des personnes relevant de la compétence du HCR, en particulier des jeunes et des personnes vulnérables. En Zambie, le FENU (UNCDF), partenaire du HCR, a coopéré avec la Banque de Zambie pour modifier la politique relative aux pièces d'identité acceptables pour ouvrir un compte bancaire. Les certificats de réfugiés délivrés par le gouvernement et les cartes d'identité de réfugiés sont désormais acceptés comme des documents valables pour la « vérification de l'identité des clients » par les prestataires de services financiers.

Il est important de souligner que des réfugiés participent aux mécanismes de consultation du CRRF (groupes de pilotage et secrétariats) à Djibouti, en Éthiopie et en Ouganda, et ils ont été très largement consultés dans des pays comme le Costa Rica, le Mexique et le Panama. Certains États ont également commencé à intégrer les réfugiés dans leurs processus de planification en 2018. En Amérique centrale, cela a été fait par le biais d'engagements spécifiques et détaillés dans le MIRPS, avec une implication plus grande dès les étapes de planification et conçue comme un élément clé d'une approche fondée sur l'engagement de l'ensemble de la société.

Dans des domaines plus sensibles comme la liberté de circulation des réfugiés et la politique des camps, des progrès ont été réalisés à des degrés variables, bien que tous les contextes aient connu des progrès par rapport aux positions défendues antérieurement.

Contrairement à une tendance vers l'augmentation progressive et constante du nombre de personnes réinstallées depuis 15 ans (avec des fluctuations annuelles), l'année 2018 a vu un nombre de demandes de réinstallation similaire au niveau moyen de la période. Dans le cadre de l'engagement mondial envers un partage des responsabilités plus équitable et prévisible énoncé dans la Déclaration de New York, les États membres ont exprimé leur intention d'offrir davantage

de places de réinstallation et d'autres voies légales d'admission à une échelle permettant de répondre aux besoins annuels identifiés par le HCR. Le Mécanisme de soutien conjoint aux pays de réinstallation émergents et l'Initiative mondiale de parrainage des réfugiés constituent des mesures importantes pour élargir non seulement la base des pays qui participent aux dispositifs de réinstallation, mais aussi les voies d'admission et le nombre de places disponibles.

Le Pacte mondial sur les réfugiés Objectif 3 | Élargir l'accès à des solutions dans des pays tiers.

Depuis l'adoption de la Déclaration de New York, les réinstallations sont moins nombreuses malgré la tendance à la hausse observée au cours de la dernière décennie. Parallèlement à ce déclin, de multiples initiatives des États membres et du HCR ont vu le jour pour élargir les opportunités de solutions dans des pays tiers (voir le chapitre *Assurer un avenir meilleur*). L'élaboration de la stratégie triennale (2019-2021) sur la réinstallation et les voies complémentaires d'admission prévue par le Pacte mondial sera essentielle pour tenter d'inverser cette tendance.

Des progrès sont toutefois à noter. Certains États de réinstallation traditionnels – dont l'Allemagne, le Canada, l'Espagne, la Finlande, la France, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, la Nouvelle Zélande, la Norvège, le Portugal, le Royaume-Uni et la Suède – ont augmenté ou augmentent le nombre de réfugiés qu'ils réinstallent. Le vivier d'États disposant de programmes de réinstallation augmente aussi grâce à un certain nombre de pays de réinstallation émergents, renforcé et consolidé à travers le Mécanisme de soutien conjoint aux pays de réinstallation émergents. Ce mécanisme a été lancé lors du Sommet des dirigeants sur les réfugiés et il offre une plateforme pour faciliter le soutien stratégique et les mesures de renforcement des capacités en vue d'élaborer des programmes de réinstallation solides et durables dans de nouveaux pays de réinstallation. Ce mécanisme soutient déjà l'Argentine, le Brésil, le Chili et l'Uruguay.

L'accès à la réinstallation est également facilité par la mise en place ou le développement de programmes de parrainage privé ou communautaire pour les réfugiés. Le recours à des installations de transit avant évacuation – à la fois comme outil de protection pour les réfugiés ayant besoin d'une réinstallation d'urgence et comme centre d'instruction des dossiers des réfugiés – s'est développé. Le mécanisme de transit d'urgence au Niger et celui des arrangements pour les transferts à des fins de protection en Amérique centrale en sont des exemples.

La situation autour de la Méditerranée a conduit le HCR, en octobre 2017, à appeler les États à offrir 40 000 places de réinstallation pour les 15 pays d'asile situés le long de la route de la Méditerranée centrale dans le cadre du groupe restreint récemment créé pour renforcer la réinstallation et les voies complémentaires d'admission le long de la route de la Méditerranée centrale. Grâce aux efforts concertés des États, le HCR a reçu 39 698 places sur les 40 000, ce qui montre bien à quel point les efforts collectifs peuvent contribuer au partage des responsabilités.

Concernant les retours, les tendances de ces dernières années ont montré que le nombre de personnes rentrant volontairement dans leurs pays – l'option préférée de la plupart des réfugiés – est inférieur au nombre de personnes déplacées de force ou de celles en situation de déplacement prolongé. Des évaluations plus détaillées sur les pays

d'origine et sur la sécurité relative des retours sont nécessaires car des réfugiés peuvent, par exemple, quitter leur pays d'asile du fait d'une détérioration des conditions de protection, non pas en raison d'améliorations notables dans leur pays d'origine mais parce que la sécurité y est légèrement meilleure que dans le pays d'asile.

Le Pacte mondial sur les réfugiés Objectif 4 | Soutenir les conditions dans les pays d'origine pour permettre un retour dans la sécurité et la dignité.

S'attaquer aux causes profondes des déplacements forcés, notamment la consolidation de la paix dans les pays d'origine, constitue le principal défi pour atteindre cet objectif du CRRF. Cela nécessite un investissement politique en vue de renforcer la stabilisation et des efforts accrus au niveau du développement de la part des acteurs régionaux et internationaux. Bien que quelques retours volontaires aient eu lieu pendant l'année dans des pays du CRRF, des approches régionales concernant les facteurs à l'origine des déplacements et à l'instabilité, comme le MIRPS en Amérique centrale, la Déclaration de Nairobi et le Plan d'action sur des solutions durables pour les réfugiés somaliens de l'IGAD, ainsi que la Stratégie de solutions pour les réfugiés afghans, sont essentielles pour accélérer le développement de solutions dans les pays d'origine.

Une approche multipartite et impliquant l'ensemble du gouvernement, telle qu'exposée dans le CRRF, nécessite un investissement en temps et en leadership de la part des gouvernements des pays d'accueil pour rassembler les diverses parties prenantes et dégager une compréhension commune. Des facteurs comme le leadership et l'engagement politique des plus hauts niveaux du gouvernement, l'ouverture à la réforme des politiques et l'engagement des organisations internationales et multilatérales en faveur de nouvelles manières de travailler, ont tous contribué à la réalisation de réponses globales adaptées au contexte.

Les contributions sociales et économiques potentielles que les réfugiés peuvent apporter à leurs pays d'accueil quand ils y sont autorisés, sont de plus en plus reconnues. Les adaptations politiques et juridiques en faveur de l'inclusion effectuées par les États d'accueil, soutenues par des investissements croissants dans le secteur du développement, peuvent avoir un impact positif sur les conditions socioéconomiques des communautés d'accueil et des réfugiés.

Le principal objectif du vaste réseau de partenariats du HCR consiste à obtenir de meilleurs résultats pour les personnes relevant de sa compétence grâce à la combinaison et à la mobilisation de ressources complémentaires et à une collaboration transparente, respectueuse et mutuellement bénéfique. Ces partenariats sous-tendent également l'engagement du HCR dans les instances et les processus inter-agences, où une compréhension mutuelle et des alliances fortes contribuent à assurer que les réfugiés, les rapatriés, les apatrides et les déplacés internes se voient accorder la priorité voulue.

La réforme des Nations Unies

Le HCR a contribué à plusieurs efforts importants de réforme au sein des Nations Unies en 2018. Dans le cadre du groupe restreint des Nations Unies sur le développement durable, le HCR a joué un rôle actif dans la finalisation de l'organisation générale des responsabilités qui définit les responsabilités mutuelles entre les Coordonnateurs résidents et les représentants de l'équipe de pays des Nations Unies. Le HCR s'est impliqué de manière constructive dans la conception du nouveau Plan cadre des Nations Unies pour le développement afin d'assurer un soutien collectif efficace des Nations Unies aux pays dans leurs efforts pour atteindre les ODD. En tant que coprésident avec le PAM du groupe chargé des résultats stratégiques en matière d'innovation commerciale, le HCR s'est employé à respecter les objectifs portant sur une meilleure intégration des services administratifs des organisations, en développant le partage des locaux et en rendant opérationnelle la reconnaissance mutuelle des politiques. En outre, le HCR a participé activement au Comité directeur mixte chargé de promouvoir la collaboration entre les secteurs humanitaire et du développement, présidé par le Secrétaire général adjoint dans l'objectif de remédier aux obstacles systémiques à la collaboration, en portant une attention particulière à plusieurs pays et régions prioritaires clés.

Le HCR a également soutenu les efforts accrus des Nations Unies en matière de prévention et d'atténuation des conflits dans le cadre des réformes du Secrétaire général dans le domaine de la paix et de la sécurité. Il a joué un rôle important et régulier dans les

réunions hebdomadaires des Délégués et du Comité exécutif. Il a été actif dans le domaine du maintien de la paix, en contribuant notamment à l'examen des propositions soumises au Fonds pour la consolidation de la paix, à la préparation de recommandations à l'échelle du système sur la consolidation et le maintien de la paix, ainsi qu'en renforçant son engagement auprès des membres permanents et non permanents du Conseil de sécurité sur les questions d'intérêt pour les personnes relevant de sa compétence. Autre contribution importante, le HCR a dirigé le groupe inter-agences sur l'apatridie mandaté par le Secrétaire général pour réviser la Note d'orientation du Secrétaire général sur l'apatridie, élaborer des stratégies pour des pays prioritaires, mener des recherches sur les groupes nomades et améliorer la méthodologie et les données relatives aux estimations mondiales.

Agences des Nations Unies

Le HCR a participé à un grand nombre d'instances inter-agences et a renforcé ses partenariats avec d'autres organisations, conformément à son engagement de respecter les ODD, la Déclaration de New York et le Pacte mondial.

Les ODD constituent la pierre angulaire de l'engagement des Nations Unies et le système des Nations Unies a adapté ses programmes afin de soutenir la mise en œuvre de l'Agenda 2030. La promesse des ODD est de ne pas faire de laissés-pour-compte, et les réfugiés, les déplacés internes et les migrants sont identifiés comme des groupes cibles de cet engagement. Les ODD relèvent des gouvernements et c'est à eux de les mettre en œuvre. Le HCR est à leur disposition pour les aider selon leurs priorités

et dans les domaines pour lesquels il possède une expertise.

Au cœur de l'Agenda 2030 figure l'objectif d'identifier et de surmonter les obstacles pour permettre aux populations marginalisées de contribuer et de bénéficier de l'inclusion dans les processus de développement social et économique durables. Cela est particulièrement important pour le HCR, qui a publié une « Note d'orientation préliminaire sur l'Agenda 2030 » (« *Preliminary Guidance Note on the 2030 Agenda* ») en 2017. Sur la base de l'expérience de 2018, le HCR a actualisé la Note d'orientation pour définir son soutien normatif et opérationnel aux réfugiés, déplacés internes et apatrides dans le cadre global des ODD. Dans sa nouvelle Note, le HCR fixe l'inclusion et les partenariats (en particulier avec les autres agences des Nations Unies) comme cadre stratégique dans lequel il planifiera et apportera ses contributions aux ODD. Toutes les opérations sur le terrain doivent s'impliquer dans les efforts des Nations Unies destinés à atteindre les ODD, en particulier l'inclusion des populations marginalisées. Le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2018-2022 pour le Kenya dans lequel les priorités concernant les réfugiés ont été intégrées pour la première fois en est un bon exemple.

De même, un travail important a été réalisé sur l'ODD 16.9 dans le cadre de la campagne #IBelong visant à mettre fin à l'apatridie.

La coordination inter-agences a été effective pour la préparation et la réponse aux situations d'urgence. L'analyse réalisée par le groupe de référence de l'IASC sur l'alerte rapide, l'intervention d'urgence et la capacité d'intervention rapide a identifié des actions de réponse rapides face à des risques extrêmement préoccupants. Par exemple, une réponse unifiée face à l'épidémie du virus Ebola a permis d'identifier et de sécuriser des points de contact à haut risque en Ouganda. Le HCR a également contribué à l'élaboration des protocoles de l'IASC sur « l'intensification à l'échelle du

système humanitaire », qui ont remplacé « l'activation à l'échelle du système humanitaire – urgence de niveau 3 ».

Le partenariat avec le PAM a été essentiel pour promouvoir la sécurité alimentaire et l'autosuffisance des personnes relevant de la compétence du HCR dans les contextes particulièrement difficiles d'exposition à la sécheresse comme au Cameroun, en Éthiopie et au Tchad. En décembre 2018, le HCR, l'OCHA, le PAM et l'UNICEF se sont mis d'accord sur des principes clés pour une plateforme financière commune susceptible d'inclure d'autres organisations intéressées, conformément aux engagements souscrits dans le cadre du *Grand Bargain* (pacte relatif au financement de l'action humanitaire). Le partenariat avec le PAM a également conduit à des principes conjoints pour cibler l'assistance et à un accord mondial sur le partage des données.

Le renforcement de l'autosuffisance a également été le principal objectif du partenariat du HCR avec l'OIT, en vue d'inclure les réfugiés dans les systèmes nationaux de santé et de leur offrir des opportunités économiques et de développement personnel dans leurs pays d'asile.

En collaboration avec l'UNICEF, le HCR a veillé à ce que les réfugiés aient accès à l'éducation dans les mêmes conditions que leurs communautés d'accueil afin d'éviter les « générations perdues » des conflits, en développant par exemple des programmes certifiés en matière d'éducation accélérée à destination des jeunes issus des communautés réfugiées et d'accueil en Afrique et en Asie.

La collaboration avec l'UNICEF et l'OIM a été essentielle pour identifier les besoins et plaider pour des garanties en faveur des personnes vulnérables, en accordant une attention spécifique aux mineurs isolés en déplacement.

Note d'orientation préliminaire sur l'Agenda 2030



(en anglais)

ONG

Le HCR a coopéré avec 861 ONG nationales et internationales comme partenaires, organismes d'exécution et collaborateurs pour la défense des droits des personnes déplacées et apatrides. Sur le 1,407 milliard de dollars que le HCR a versé à ses partenaires, près de 1,194 milliard, soit 85%, l'ont été au bénéfice des ONG, dont 554,7 millions à 666 ONG nationales (voir *Le financement des programmes du HCR* pour plus de détails).

Les consultations annuelles entre le HCR et les ONG – l'un des principaux événements organisés par les Nations Unies – a mis l'accent en 2018 sur « L'être humain d'abord » (« *Putting People First* »). À cette occasion, le HCR a lancé le « Prix de l'innovation HCR-ONG ». Les deux lauréats, SINA Loketa, organisation ougandaise, et Artemisszió, fondation hongroise, ont été choisis pour leurs méthodes innovantes pour améliorer la vie des personnes relevant de la compétence du HCR.

Le portail des partenaires du HCR a été converti en portail inter-agences en novembre 2018. Il met en place des processus communs de vérification qui réduisent la charge administrative pour les partenaires et renforcent l'efficacité car

ces derniers doivent s'enregistrer une seule fois pour avoir accès aux trois principales agences des Nations Unies (HCR, UNICEF et PAM). Depuis ce changement, 26 nouveaux partenaires ont signé des accords de partenariats avec le HCR. Le HCR et l'UNICEF ont également harmonisé leur méthode d'audit des partenaires communs, en utilisant une approche fondée sur les risques mise en place par le HCR.

Secteur privé

Le HCR a continué de se tourner vers le secteur privé pour obtenir un soutien financier accru et contribuer à la recherche de solutions pour les réfugiés et les communautés d'accueil. Les donateurs individuels, les entreprises, les fondations et les mécènes sont devenus des partenaires de plus en plus importants, contribuant par leur financement, leurs dons en nature, leur expertise technique, leur créativité et leur innovation à la mise en œuvre de programmes essentiels et à la sensibilisation et à l'engagement envers la cause des réfugiés.

Le secteur privé fournit désormais souvent les produits et les services dont les réfugiés et les communautés d'accueil ont besoin. Il stimule la croissance économique. Il investit dans la technologie. Il emploie des réfugiés directement et indirectement à travers

différentes chaînes de valeur. Par exemple, les réfugiés et les communautés d'accueil à Dollo Ado, en Éthiopie, ont tiré bénéfice des investissements pionniers réalisés par la Fondation IKEA. Pour sa part, le partenariat avec la Fondation Bill & Melinda Gates s'est centré sur les solutions innovantes dans les domaines de la santé, de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène.

Une nouvelle campagne mondiale du secteur privé a été lancée et propose une marche solidaire virtuelle où les participants cherchent à atteindre un objectif collectif de 2 milliards de kilomètres via des

applications de fitness ou en ligne, ce chiffre représentant la distance cumulée parcourue à pied chaque année par les réfugiés à l'échelle mondiale.

Dans le même temps, les financements du secteur privé ont fourni une source croissante de ressources principalement non-affectées, ce qui donne au HCR une flexibilité sur la manière d'utiliser ces fonds et lui permet de diversifier ses sources de financement (voir *Financement des programmes du HCR* pour plus de détails).

2 milliards
de kilomètres pour survivre, la nouvelle campagne mondiale du secteur privé



Le prix de l'innovation HCR-ONG



(en anglais)

Le portail des partenaires du HCR



(en anglais)



Le HCR nomme ses deux premiers Parrain et Marraine en reconnaissance de leur travail de plaidoyer et de sensibilisation en faveur de millions de réfugiés

Son Altesse Royale, la princesse Sarah Zeid de Jordanie a été nommée Marraine pour la santé maternelle et du nouveau-né. Elle défend avec ardeur les besoins et les droits des mères et des nouveau-nés dans des contextes humanitaires fragiles. Son rôle contribuera également à mettre en évidence les résultats du travail mené conjointement par le HCR et la Fondation Bill et Melinda Gates dans ce domaine.



Le Vénérable Vudhijaya Vajiramedhi, un moine bouddhiste thaïlandais très respecté a été nommé Parrain pour la paix et la compassion. Il a apporté son soutien à la campagne du HCR « Aucun réfugié laissé pour compte » destinée à mettre à l'abri des réfugiés. Il s'est particulièrement engagé dans cette campagne en utilisant son statut pour plaider en faveur d'une coexistence pacifique entre les réfugiés et les communautés internationales.

Le titre honorifique de Parrain ou de Marraine est attribué à des personnalités qui ont apporté leur soutien au HCR et aux réfugiés, en consacrant une grande partie de leur temps à diffuser des informations et des connaissances au sujet des réfugiés. Leur rôle consiste à influencer l'opinion publique et à transformer les attitudes négatives envers les réfugiés, encourageant ainsi les individus à soutenir le travail du HCR.



« Le tour des filles »

A l'occasion de la Journée internationale de la fille, Plan International et le HCR ont organisé « Le tour des filles » au cours duquel Sandy Alqas Botros, une jeune réfugiée iraquienne de 19 ans qui vit et étudie aujourd'hui en Allemagne, a occupé pendant une journée les fonctions de Haut Commissaire assistant du HCR en charge des opérations.



(en anglais)



Mobiliser le public – campagnes mondiales

La campagne #Aveclesréfugiés a célébré sa troisième année le 20 juin 2018, à l'occasion de la Journée mondiale du réfugié, en mettant en valeur les actions positives réalisées à travers le monde pour contribuer à atténuer la peur, l'intolérance et la xénophobie croissante envers les réfugiés. Des villes, des entreprises, des universités, des fondations, des organisations confessionnelles, des mouvements de jeunesse et des millions de personnes se sont rassemblés pour soutenir la cause des réfugiés, avec plus de 30 millions de manifestations de solidarité dans le monde et 1,8 million de signatures pour la pétition réclamant l'accès des réfugiés à l'école, la possibilité de travailler et un lieu sûr où vivre.

À l'occasion de la Journée mondiale du réfugié 2018, le HCR a réussi à réunir une coalition de plus de 450 membres, dont de nombreux réfugiés, s'engageant à promouvoir la tolérance et le respect envers les personnes obligées de fuir leurs foyers. L'objectif de l'organisation *United World Colleges* d'inscrire 100 réfugiés par an en tant qu'étudiants dans ses 17 collèges à travers le monde, l'outil développé par Airbnb pour permettre aux hôtes d'offrir un hébergement temporaire gratuit à des réfugiés et l'offre de stages par IKEA Suisse comme passerelle vers l'emploi, sont des exemples des initiatives menées par les membres de la coalition.

Le HCR a également lancé Villes solidaires #Aveclesréfugiés invitant les villes et les autorités locales du monde entier favorisant l'inclusion, soutenant les réfugiés et contribuant au rapprochement entre communautés à signer une déclaration de solidarité #Aveclesréfugiés. Cinquante villes avaient rejoint cette coalition à la date de la Journée mondiale du réfugié, et plus de 120 en décembre lors du « Dialogue du Haut Commissaire sur les solutions de protection en milieu urbain ». Le lancement de la Tournée de solidarité #Aveclesréfugiés,

qui a permis d'amplifier l'impact de dizaines d'événements de solidarité nationaux et mondiaux dans plus de 45 villes et la Carte de la solidarité #Aveclesréfugiés qui expose toutes les actions incroyables et les innovations menées dans le monde entier pour et par les réfugiés ont compté parmi les autres temps forts de la campagne.

Les Ambassadeurs de bonne volonté et les célébrités engagées auprès du HCR ont généreusement usé de leur influence et de leur popularité pour générer compassion et soutien en faveur de la cause des réfugiés. En mobilisant leurs fans, en générant de l'empathie, en attirant l'attention des médias et des réseaux sociaux, en aidant le HCR à s'impliquer auprès des décideurs gouvernementaux et privés et à collecter des fonds, en contribuant à rendre humaines les histoires qui se cachent derrière les statistiques parfois écrasantes, ils ont fait une différence dans la vie des personnes pour lesquelles le HCR œuvre. Ils ont aussi joué un rôle dans la collecte de fonds, avec plus de 2 millions de dollars récoltés, dont 1,5 million à l'occasion d'un événement animé par Cate Blanchett. Les Ambassadeurs de bonne volonté ont contribué à assurer d'importants dons de la part des entreprises en 2018. Par exemple, une partie des recettes tirées de la publication mondiale de la « Prière de la mer » (« *Sea Prayer* ») de l'écrivain Khaled Hosseini a été reversée au HCR, en plus de l'ensemble des recettes de l'auteur (les premiers dons collectés ont atteint 265 000 dollars). Des exemples de leur engagement, de leurs actions et de leur impact figurent tout au long de ce Rapport.

La coalition
#Aveclesréfugiés



Des villes solidaires
#Aveclesréfugiés

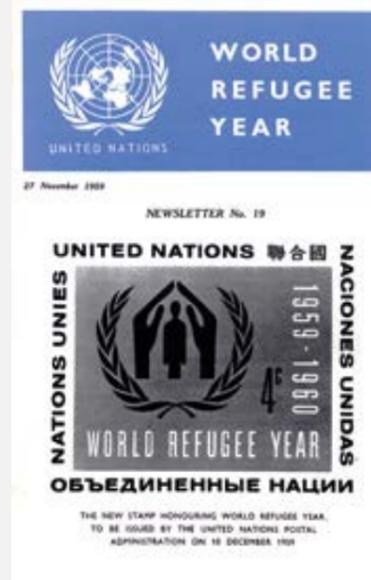


Carte de la solidarité
#Aveclesréfugiés



(en anglais)

Dans les archives du HCR: l'Année mondiale du réfugié, 60 ans après...



En septembre 1958, l'Assemblée générale des Nations Unies approuvait l'instauration de l'Année mondiale du réfugié, tentative ambitieuse de promouvoir la sensibilisation à la situation des réfugiés, d'encourager les dons et de trouver des solutions permanentes aux différentes crises de réfugiés. La campagne, coordonnée par le HCR et l'UNRWA, était lancée en juin 1959. Elle consistait en des activités à la fois politiques et diplomatiques.

Les archives du HCR ont conservé les documents de cette énorme initiative qui comprenait des événements, des expositions, des photos, des récits individuels, des pamphlets, des publications et des films et qui, à bien des égards, préfigurait le travail de plaidoyer qui s'est poursuivi jusqu'à ce jour. Le Représentant spécial des Nations Unies, Claude de Kémoularia, a effectué des visites dans 45 États pour plaider la cause des réfugiés. La couverture médiatique mondiale a été un succès, grâce notamment à l'engagement de célébrités comme Yul Brynner et Brigitte Bardot.

Il est fait une mention importante du Plan philatélique : le 7 avril 1960, un timbre représentant de manière stylisée un réfugié abrité par deux mains a été émis par 70 services postaux pour récolter de l'argent et attirer l'attention du public. Conçu par le designer danois Olav Mathiesen, cet emblème allait par la suite devenir le logo officiel du HCR.

L'impact de l'Année mondiale du réfugié a été considérable à plusieurs niveaux. Grâce à la générosité des donateurs, le HCR a annoncé que le Programme d'évacuation des camps en Europe était financé en totalité, offrant aux plus de 30 000 réfugiés européens qui vivaient encore dans des camps 15 ans après la fin de la Seconde Guerre mondiale, une chance de commencer une nouvelle vie. De nouveaux États ont adhéré à la Convention de 1951 et ont pris des mesures pour réinstaller certaines catégories de réfugiés – comme les personnes ayant des besoins spécifiques – à qui cette possibilité avait été refusée. L'Année mondiale du réfugié a montré qu'un grand réveil de la conscience collective et individuelle face à la situation des réfugiés et le règlement de cette situation étaient possibles en 1959, comme c'est encore le cas aujourd'hui.

« L'immense écart entre les besoins des programmes humanitaires à travers le monde et les ressources disponibles pour les mettre en œuvre représente un défi constant pour la conscience des membres plus chanceux de l'humanité ».

— Sadruddin Aga Khan, Chargé de mission puis Haut Commissaire du HCR

Les archives du HCR occupent 13 kilomètres de rayonnage et les archives numériques comprennent quelque 10 millions de documents. La Section des archives et des dossiers gère cette collection unique au plan mondial et historique et utilise un système perfectionné pour préserver les ressources numériques. Les archives contiennent une foule de détails relatifs à des événements importants comme, par exemple, des dossiers sur le soulèvement de 1956 en Hongrie – la première urgence importante dans laquelle le HCR s'est engagé au plan opérationnel – ainsi que sur le rôle du HCR comme agence des Nations Unies chef de file en ex-Yougoslavie dans les années 1990.

Le sport est reconnu dans le Pacte mondial sur les réfugiés (article 44) comme un outil de développement social, d'inclusion, de cohésion et de bien-être, en particulier pour les enfants, les adolescents et les jeunes réfugiés. Des partenariats avec notamment la Confédération asiatique de football, la Fédération mondiale de Badminton, l'Association anglaise de football, la Fondation du FC Barcelona, l'Alliance du Club social du football, le Comité international olympique (CIO), l'association *Jesuit Worldwide*

Learning, Paix et Sport et la Fondation humanitaire du Taekwondo ont fourni des ressources et une expertise pour concevoir des programmes sportifs. Lors du Forum du CIO sur l'olympisme en action qui s'est tenu à Buenos Aires en octobre 2018, le HCR, le CIO et Terres des Hommes ont lancé le « Manuel des sports pour la protection », un guide pratique pour concevoir des programmes sportifs dans les situations de déplacement forcé.

La distinction Nansen



Depuis sa création en 1954, peu de récompenses humanitaires possèdent le riche héritage de la distinction Nansen du HCR pour les réfugiés. Elle rend hommage à des personnes, des groupes et des organisations dont l'action va bien au-delà de leurs obligations professionnelles pour aider des personnes déracinées.

En 2018, **Dr Evan Atar Adaha**, chirurgien originaire du Soudan du Sud, a été désigné lauréat de la distinction Nansen. Dr Atar est le seul chirurgien et directeur des services médicaux de l'hôpital de Maban, une structure d'une capacité de 120 lits située à Bunj, dans le comté de Maban, pour une population de plus de 200 000 personnes. Cette installation chirurgicale est la seule à fonctionner dans l'État du Nil supérieur. La distinction vient honorer l'exceptionnel engagement de ce chirurgien qui a consacré sa vie à apporter des soins médicaux aux plus démunis dans une région tendue et instable du Soudan du Sud.

Quatre lauréats régionaux ont également été récompensés par un certificat de la distinction Nansen pour les réfugiés.

Mme Samira Harnish, fondatrice et directrice générale de *Women of the World*, basée à Salt Lake City, Utah, aux États-Unis ; **Reclaim Childhood**, une organisation basée en Jordanie qui utilise le sport pour autonomiser les femmes et les filles réfugiées ; **Mme Tuenjai Deetes**, activiste thaïlandaise qui a consacré sa vie à améliorer la vie des communautés apatrides des tribus des collines dans le nord de la Thaïlande et le **maire Andreas Hollstein** ainsi que les bénévoles de la ville d'**Altena**, en Allemagne, pour leur méthode innovante en faveur de l'intégration des réfugiés.



© HCR

La coordination en matière de réfugiés

Les plans de réponse pour les réfugiés (RRP) fournissent un tableau complet des besoins identifiés, de l'impact sur les communautés d'accueil, des stratégies opérationnelles et des ressources financières nécessaires. Les plans régionaux de réponse pour les réfugiés ont inclus les besoins financiers de 218 partenaires dans 22 pays, pour un montant de plus de 8 milliards de dollars sous la direction des Coordinateurs régionaux pour les réfugiés. Pour sa part, le Plan régional d'aide pour les réfugiés et la résilience en Syrie (3RP) est sous la codirection du HCR et du PNUD. Plus de 4,574 milliards de dollars ont été mobilisés pour ces crises.

Un enseignement clé intégré à partir de 2018, est que les RRP doivent passer d'une réponse exclusivement d'urgence à des réponses plus complètes, en mettant notamment l'accent sur des solutions à moyen et long terme. Le 3RP constitue un exemple important à cet égard dans la mesure où, depuis son lancement, il a adopté des cycles de planification biannuels avec de bons résultats. S'appuyant sur cette expérience, les RRP 2019 préparés en 2018 sont des plans biannuels sur 2019-2020 intégrant une réponse d'urgence et des efforts visant à renforcer la résilience.

Cette approche a été déterminante dans l'élaboration du Plan régional de réponse pour les réfugiés et les migrants face à la situation au Venezuela, qui est codirigé par le HCR et l'OIM. Ce Plan emploie une méthode de plateforme régionale distincte pour répondre à l'ampleur des besoins auxquels la population affectée et les pays d'accueil sont confrontés. Le HCR a également participé à des plans inter-agences similaires pour le Bangladesh et le Burkina Faso, le premier étant coordonné de manière conjointe par le HCR, l'OIM et le Coordonnateur résident des Nations Unies.

Afin d'améliorer le suivi financier des RRP et des réponses pour les réfugiés en général, le HCR a élaboré le « Tableau de bord pour le suivi financier de la réponse pour les réfugiés ». Cet outil en ligne compile le budget inter-agences et les informations financières de tous les RRP depuis 2012 et il constitue aujourd'hui la principale plateforme de suivi financier des réponses inter-agences pour les réfugiés.

Outre son implication dans les RRP, le HCR a participé à 19 des 22 plans de réponse humanitaire dirigés par les Coordonnateurs de l'aide humanitaire, dont il a coordonné 14 volets concernant les réfugiés.

Tableau de bord pour le suivi financier de la réponse pour les réfugiés



(en anglais)

PLAN RÉGIONAL DE RÉPONSE POUR LES RÉFUGIÉS	Budget inter-agences (dollars)	Financement inter-agences reçu (dollars)	Niveau de financement
Burundi	391 196 905	130 985 091	33%
RDC	547 049 611	185 207 443	34%
Nigéria	156 586 701	78 418 703	50%
Soudan du Sud	1 379 415 957	694 606 917	50%
Syrie 3RP	5 608 951 510	3 485 165 365	62%
TOTAL	8 083 200 684	4 574 383 519	57%

Décentralisation – construire le HCR de demain



A l'intérieur de Doro, le plus grand camp de réfugiés du Soudan du Sud, le centre de soins de santé primaires de Benamoyo est le plus récent des deux établissements qui offrent des services complets de soins de santé primaires à plus de 59 000 réfugiés et aux membres de la communauté hôte. Le HCR assure un approvisionnement constant en médicaments, une ambulance pour les transferts et une supervision technique et de soutien du personnel.

En 2018, le HCR a lancé un processus de décentralisation en vue d'établir une présence régionale et des opérations-pays renforcés et autonomes, et de rapprocher l'autorité des points opérationnels. Cette décision a réaffirmé l'engagement solide du HCR de demeurer une organisation de terrain située aussi près que possible des points opérationnels afin de mieux comprendre et répondre aux besoins des personnes relevant de sa compétence. Cette restructuration s'inscrit également dans les efforts plus globaux de réforme des Nations Unies – le Pacte mondial, le *Grand Bargain*, les réformes dans les domaines du développement, de la paix et de la sécurité, et le programme de réforme du Secrétaire général visant à promouvoir une plus grande efficacité au sein du système des Nations Unies.

Pendant toute l'année 2018, une équipe chargée du changement au sein du HCR a conçu un processus pour rapprocher la prise de décision et la responsabilité des points opérationnels; donner aux opérations les moyens de prendre les bonnes décisions sans retard indu; répondre plus rapidement et de manière plus flexible en particulier au début des urgences de grande échelle; modifier la façon dont les financements et les investissements sont hiérarchisés et investis et renforcer l'intégrité des opérations en recueillant les informations spécifiques au contexte et en les traduisant en programmes viables. Dans le cadre de ce processus, d'ici la fin de 2019, les Bureaux régionaux seront transférés sur le terrain et dotés de capacités plus importantes dans les domaines de la planification et de la gestion stratégiques,

de la participation extérieure, de la protection, de l'appui opérationnel et de la coordination, en soutien aux opérations-pays.

Entre leur lancement en 2019 et leur aboutissement d'ici la fin de 2020, ces réformes permettront au HCR de devenir un partenaire plus solide et plus fiable dans le cadre des efforts collectifs déployés pour protéger et aider les personnes relevant de sa compétence, promouvoir des partenariats stratégiques dans les points opérationnels, en particulier avec les acteurs du secteur du développement, et coopérer de manière plus étroite et plus cohérente avec les États et les autres acteurs à l'échelle nationale et régionale.

Stratégies pluriannuelles et de partenariats multiples

L'élaboration et la mise en œuvre de stratégies pluriannuelles et de partenariats multiples (MYMP) dans 22 opérations* ont créé de nouvelles alliances stratégiques et une coalition beaucoup plus large de partenaires. Les stratégies ont aussi permis de définir le rôle du HCR et sa contribution spécifique à l'application de réponses globales à l'échelle du pays, en s'appuyant sur son expertise pour relever les défis de protection et trouver des solutions durables pour les personnes relevant de sa compétence.

En 2018, le HCR a mené une évaluation des enseignements tirés de l'expérience. Selon cette évaluation, l'institutionnalisation de l'approche des MYMP nécessitera d'apporter de nombreux changements aux systèmes et aux modalités de fonctionnement actuels, ainsi qu'un soutien structuré aux opérations sur le terrain pendant plusieurs années.

Ces enseignements feront partie intégrante de la révision du système de gestion axé sur les résultats (RBM) du HCR, qui intégrera plusieurs changements clés requis par un processus de gestion pluriannuelle des opérations. Le futur système RBM donnera les moyens aux opérations du HCR sur le terrain d'élaborer, mettre en œuvre et surveiller les stratégies et les plans de réponse pluriannuels, adaptés au contexte, du HCR et des partenaires d'exécution en matière de protection et de solutions, tout en mettant l'accent sur les résultats collectifs. La révision du cadre de résultats du HCR offrira plus de flexibilité pour élaborer des théories du changement adaptées au contexte et alignées sur les priorités nationales et sur les cadres inter-agences.

La poursuite des stratégies MYMP a été renforcée par le lancement en novembre 2018 de l'initiative *Solutions Capital*, un accord entre donateurs visant à tirer profit de la mise en œuvre des stratégies MYMP au Costa Rica, en Équateur, au Ghana, au Kenya et au Malawi. Grâce à l'amélioration des systèmes, des outils et à des lignes directrices, les approches MYMP seront mieux suivies et évaluées, notamment à travers le recours à une théorie du changement et une plus grande attention aux résultats.

* Les opérations sont l'Algérie, le Brésil, le Cameroun, la Colombie, le Costa Rica, Djibouti, l'Éthiopie, l'Équateur, le Ghana, le Kenya, le Malawi, le Mali, la Mauritanie, le Mexique, le Niger, le Rwanda, le Sénégal, la République-Unie de Tanzanie, le Tchad, l'Ouganda, l'Ukraine et le Bureau régional pour l'Europe du Nord.