



## Assemblée générale

Distr. générale  
27 juillet 2015  
Français  
Original : anglais

### Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire

Soixante-sixième session

Genève, 5-9 octobre 2015

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

**Rapports relatifs au contrôle et à l'évaluation des programmes  
et de la gestion administrative**

### Élaboration et évaluation de la politique générale

#### Rapport du Haut-Commissaire

##### *Résumé*

Le présent rapport, qui porte sur la période allant de juillet 2014 à juin 2015, est soumis en application de la décision du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire d'examiner les rapports relatifs au contrôle et à l'évaluation des programmes et de la gestion administrative à sa session plénière annuelle [A/AC.96/1003, par. 25. 1. f) vi)].



**Table des matières**

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction.....	1–2	3
II. Capacité d'évaluation et dotation en personnel.....	3–6	3
III. Évaluations et examens.....	7–10	4
IV. Recherche et publications.....	11–13	5
V. Autres activités.....	14	6
VI. Relations extérieures et évaluations interorganisations.....	15–16	6

## I. Introduction

1. Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) s'est engagé à procéder à une étude et une évaluation systématiques de ses politiques, programmes, projets, partenariats et pratiques. En ce qui concerne les politiques, ces fonctions sont confiées au Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation (« le Service »), qui travaille en collaboration avec les divisions et bureaux compétents.

2. Pendant la période considérée, le HCR a continué de réformer sa politique d'évaluation afin de la mettre davantage en conformité avec les normes définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Le HCR a mis l'accent en particulier sur la mise au point d'outils et de procédures d'évaluation adaptés aux conditions souvent instables dans lesquelles il travaille, ainsi que sur l'élaboration de méthodes permettant d'évaluer les différents aspects de ses activités de protection. Par l'intermédiaire du Service, il a également facilité des travaux de recherche sur des questions pertinentes et encouragé l'échange actif d'idées et d'analyses avec ses partenaires. Toutes ces activités visaient à renforcer sa capacité à s'acquitter de son mandat de manière efficace et rationnelle<sup>1</sup>.

## II. Politique et capacité d'évaluation et dotation en personnel

3. Un cadre directif pour l'évaluation révisé, qui définit les responsabilités en matière d'évaluation dans l'ensemble de l'organisation et fixe les critères d'inclusion des évaluations des programmes dans le plan de travail annuel, sera présenté au Haut-Commissaire pour approbation définitive dans la seconde moitié de 2015. Il a pour objectif de garantir que les travaux d'évaluation du HCR soient en mesure de traiter : i) l'ampleur et la complexité des responsabilités mondiales de l'organisation face aux fluctuations géopolitiques et aux grandes tendances; ii) les difficultés persistantes et actuelles en matière de déplacements forcés, de protection des réfugiés et de résolution de leurs problèmes; iii) le besoin connexe de connaissances opérationnelles, d'apprentissage et de responsabilisation pour répondre à l'accroissement important des ressources et des activités du HCR. Le cadre directif pour l'évaluation révisé s'appliquera aux responsabilités dévolues au HCR en matière de protection des réfugiés, d'assistance et de recherche de solutions, à l'apatridie et à ses contributions à la protection des personnes déplacées à l'intérieur de leur pays et à l'assistance à ceux-ci au sein du cadre directif interorganisations convenu.

4. Le cadre directif pour l'évaluation révisé prendra en compte les points principaux contenus dans l'examen de la capacité d'évaluation du HCR mené par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) en 2012 et 2013<sup>2</sup>. Il s'est également inspiré des méthodes, procédures et outils d'évaluation mis au point au cours de la période considérée. Il est prévu d'établir une fonction d'évaluation décentralisée qui prendra en compte le large éventail de situations et de contextes dans lesquels le HCR s'acquitte de sa mission. La mise en œuvre accordera d'abord la priorité à la coopération entre les divisions du siège et les bureaux, suivie des opérations sur le terrain. Ces investissements ont déjà entraîné une hausse de la demande d'initiatives d'évaluation conjointes, ainsi que d'assistance et de conseils techniques pour mener des évaluations émanant du siège et du terrain.

<sup>1</sup> Sauf indication contraire, les évaluations, les examens et les documents de recherche mentionnés dans le présent document peuvent être consultés à l'adresse suivante : [www.unhcr.org/pages/4a1d28526.html](http://www.unhcr.org/pages/4a1d28526.html)

<sup>2</sup> Document publié sous la cote E/AC.51/2013/5, consultable à l'adresse : <https://oios.un.org/>.

5. Des progrès ont été réalisés dans le renforcement de la capacité générale d'évaluation du HCR grâce à une coopération améliorée en matière de travaux d'évaluation entre les divisions du siège, les bureaux et les opérations sur le terrain. Le Service a conservé la responsabilité principale de la mise au point : de politiques d'évaluation qui soient conformes aux meilleures pratiques internationales; des travaux d'évaluation de portée mondiale et stratégique; de l'assurance de la qualité; de l'affinage des méthodes, procédures et outils; de l'assistance technique et du renforcement des capacités; de la diffusion des connaissances, des conclusions et des enseignements découlant des travaux d'évaluation.

6. L'investissement dans la formation du personnel au travail d'évaluation s'est poursuivi tout au long de la période considérée. L'affectation d'un nouveau membre du personnel recruté au titre de l'Initiative de renforcement des capacités du Haut-Commissaire est maintenant prévue pour le dernier trimestre de 2015. Ce poste devrait être consacré essentiellement à l'appui au développement de travaux décentralisés d'évaluation au niveau du terrain par l'élaboration de matériels de formation et l'organisation d'ateliers.

### **III. Évaluations et examens**

7. Au cours de la période considérée, le HCR a entrepris tout un ensemble d'évaluations et d'examens des questions relatives aux politiques et aux programmes dans les domaines des interventions d'urgence, de la protection et des solutions durables. Pour ces évaluations et ces examens, il a de plus en plus été fait appel à des experts extérieurs indépendants. Les travaux relatifs à l'assurance de la qualité ont bénéficié d'investissements accrus dans la conception du cahier des charges, l'évaluation de la fiabilité des éléments d'appréciation et les processus d'examen des projets de rapports et des rapports finaux. Le HCR a également créé une « matrice de réponse pour les questionnaires » qui exige de ces derniers de répondre expressément aux conclusions de chaque évaluation et qui a été conçue pour renforcer les objectifs de la fonction d'évaluation en ce qui concerne l'apprentissage et la responsabilisation.

8. Dans le cadre des interventions d'urgence, et conformément à son engagement interne d'évaluer l'action qu'il mène pour faire face aux situations d'urgence de niveau 3, le HCR a effectué une évaluation indépendante de son travail en Jordanie et au Liban avec les réfugiés provenant de la République arabe syrienne. Il a également entrepris d'évaluer son action au Cameroun et au Tchad, concernant la crise en République centrafricaine, ainsi qu'en Éthiopie et en Ouganda relativement à la situation au Soudan du Sud. Un des objectifs fondamentaux de ces bilans était d'évaluer la qualité des résultats obtenus par le HCR et de sa performance dans la coordination de l'action globale menée. En général, les résultats se sont révélés positifs, notamment compte tenu du fait que le HCR a dû réagir à des situations d'urgence qui se sont produites et ont évolué simultanément au cours de la période considérée. Ces bilans ont également été l'occasion d'affiner les méthodes existantes d'évaluation de la qualité des interventions du HCR à des fins de protection. Certaines faiblesses ont été identifiées en relation avec la planification des interventions d'urgence et l'état de préparation à ces situations, le choix de sites, la planification et l'organisation à moyen terme, et la gestion de l'information.

9. Suite à un examen approfondi du rôle joué par le HCR s'agissant d'aider les États à assumer leurs responsabilités dans la détermination du statut de réfugié, une évaluation du programme de détermination du statut de réfugié du HCR au Kenya a été publiée en avril 2015. L'objet en était d'évaluer les progrès accomplis concernant le plan conçu conjointement par le HCR et les autorités kényanes pour assurer la transition vers des procédures et des institutions d'asile prises en main et gérées par le

pays. L'évaluation a mis en évidence des éléments de progrès tangibles, tout en montrant que l'échéancier de la transition devrait être revu. Il a été recommandé qu'il soit procédé à de nouveaux investissements, notamment dans le domaine des procédures et des garanties juridiques, et que les responsabilités administratives nationales soient privilégiées et précisées. L'un des résultats importants de l'évaluation a été l'établissement d'une liste de contrôle conviviale permettant de guider les opérations à travers les étapes clefs requises pour la transition vers des systèmes d'asile nationaux. Le HCR a également réalisé une évaluation de ses programmes visant à lutter contre la xénophobie en Afrique du Sud, ainsi que de l'efficacité de ses directives actuelles relatives à la lutte contre la xénophobie. Il a conclu qu'il y avait encore matière à amélioration dans les deux domaines et a recommandé une révision de ses orientations en matière de lutte contre la xénophobie à l'usage des opérations sur le terrain.

10. Suite à une évaluation précédente de l'utilisation par le HCR du Fonds central pour les interventions d'urgence (CERF), une évaluation de l'engagement du HCR en faveur de l'initiative « Unis dans l'action » des Nations Unies a été réalisée début 2015. Cette évaluation a conclu que l'investissement du HCR dans cette initiative depuis ses débuts avait été modérément rentable. Elle a relevé des difficultés à ajuster la planification annuelle du HCR et son cycle de soumission de rapports aux exigences à plus long terme et aux divers cadres de résultats utilisés par l'initiative.

#### **IV. Recherche et publications**

11. Le HCR a continué de soutenir la recherche indépendante au moyen de la série « New Issues in Refugee Research ». Cinq articles sont parus pendant la période à l'examen, sur les sujets suivants : les droits des enfants irakiens déplacés en Jordanie; une étude socioéconomique du programme de réinstallation du Japon; les changements intervenus dans le système d'asile croate suite à son adhésion à l'Union européenne; les migrations forcées et le processus de paix au Myanmar; le rôle des organisations et institutions religieuses dans l'aide apportée à la protection des réfugiés. Le HCR a également entrepris des recherches en collaboration avec l'Unité de recherche et d'évaluation pour l'Afghanistan sur la migration des enfants non accompagnés en Europe et a publié un document de travail sur le recours par le HCR au versement d'incitations financières aux réfugiés.

12. En coopération avec le pôle de pratiques mondiales concernant la pauvreté de la Banque mondiale, le HCR a contribué à la conception et à l'élaboration d'une grande étude analytique de la population de réfugiés syriens en Jordanie et au Liban au cours de 2014 et 2015. Alliant les données exhaustives du HCR provenant de ses opérations de terrain aux compétences de la Banque mondiale en matière de modélisation économétrique, l'étude fournira la première analyse complète de la pauvreté et des conditions de vie de l'une des populations de réfugiés les plus importantes au monde. On s'attend à ce que ses conclusions confirment la nécessité d'un ciblage d'un meilleur rapport coût-efficacité, orientent la planification à moyen terme dans des secteurs clefs et fournissent une solide base de données factuelles sur laquelle pourront s'appuyer les futures décisions des gouvernements, des donateurs et des acteurs de l'assistance humanitaire et de l'aide au développement.

13. Le HCR a également pris part à la conception et à la mise en route d'un ensemble d'études qui analyseront l'impact économique des populations de réfugiés sur les communautés d'accueil. Il est prévu que ces études débutent au dernier trimestre 2015 et se poursuivent tout au long de 2016. L'objectif principal est de générer une base fiable de données qui comblera les lacunes dans les connaissances actuelles relatives aux coûts et aux bénéfices qu'engendrent pour les économies et communautés locales le fait d'accueillir des populations de réfugiés.

## V. Autres activités

14. En 2015, le Service a continué de soutenir la mise en œuvre de la politique du HCR de 2009 relative aux réfugiés des zones urbaines, notamment en coordonnant le projet « Building communities of practice for urban refugees » (Construire des communautés de pratiques pour les réfugiés en milieu urbain). Ce projet comportait une série d'ateliers interorganisations régionaux et de tables rondes organisés dans des villes importantes accueillant des réfugiés, auxquels ont participé des responsables gouvernementaux, des représentants de la société civile et leurs partenaires. Le HCR compile actuellement les renseignements sur les bonnes pratiques échangés durant les ateliers et les recommandations formulées pendant les tables rondes dans une série de rapports qui mettront en relief des activités qui ont permis d'assurer avec succès une protection et des services aux réfugiés en milieu urbain, ainsi que les principales difficultés rencontrées. Le HCR a également continué de gérer le site Web interactif ([www.urbangoodpractices.org](http://www.urbangoodpractices.org)), qui donne accès à des outils, des lignes directrices, des travaux de recherche et des sources multimédias sur les réfugiés urbains, ainsi qu'à une plate-forme de modules en ligne du programme de formation sur les réfugiés des zones urbaines (Urban Refugee Learning Programme), qui est en cours de traduction en langues espagnole et arabe.

## VI. Relations extérieures et évaluations interorganisations

15. En tant qu'interlocuteur de référence pour les examens et les évaluations externes et interorganisations, le Service a coordonné l'évaluation par le BSCI des programmes du HCR sur les solutions durables pour les réfugiés<sup>3</sup>. Il a assuré la liaison entre toutes les parties prenantes, tant internes qu'extérieures au HCR, et a servi de point de contact pour la logistique. Le HCR a assisté à la présentation officielle de l'évaluation du BSCI et a répondu aux questions posées par les membres du Comité du programme et de la coordination à New York. Dans le cadre de ses autres activités de liaison, il a également piloté l'examen du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales jusqu'à sa conclusion début 2015.

16. Le HCR a participé aux réunions annuelles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, ainsi qu'à plusieurs groupes de travail concernés. Le groupe directeur de l'évaluation interorganisation des questions humanitaires [inter-agency humanitarian evaluation (IAHE)] créé sous l'égide du Comité permanent interorganisations, ainsi que les groupes de gestion des évaluations interorganisations portant sur les situations d'urgence de niveau 3 en République centrafricaine et au Soudan du Sud, auxquelles le HCR avait contribué financièrement, présentaient un intérêt particulier. Ces évaluations présentaient un intérêt pour le HCR en ce qui concernait les difficultés techniques et méthodologiques posées par l'évaluation des réponses collectives à des situations d'urgence à grande échelle, ainsi que l'évaluation des responsabilités du HCR au titre de l'approche sectorielle. Elles venaient aussi compléter les propres évaluations du HCR des situations d'urgence de niveau 3 dans les pays voisins (voir par. 8 ci-dessus).

---

<sup>3</sup> Peut être consultée à l'adresse : <http://www.unhcr.org/5568170d9.html>.