



Conseil économique et social

Distr. générale
12 janvier 2017
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination

Cinquante-septième session

Session d'organisation, 20 avril 2017

Session de fond, 5-30 juin 2017

Questions relatives au programme : évaluation

Évaluation du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Les conflits mondiaux ont entraîné l'augmentation et la diversification des populations déplacées, dont le nombre s'élevait à près de 58 millions de personnes dans le monde à la mi-2015. Depuis sa création en 1950, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a vu son rôle élargi pour relever ces défis. Chargé de la question des réfugiés, le HCR œuvre également en faveur des personnes déplacées, dont l'État est responsable au premier chef, dans le cadre d'un dispositif interinstitutions.

Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a évalué la pertinence et l'efficacité de l'action menée par le HCR auprès et en faveur des réfugiés et des déplacés dans des « sites mixtes », qui accueillent les deux types de population, dans le cadre de l'exécution globale de son mandat. L'évaluation, qui a porté sur 21 sites mixtes, s'est fondée sur les méthodes suivantes : enquêtes, entretiens, visites sur le terrain, groupes de discussion, études de cas, examen de documents et analyses de données secondaires.

En dépit d'une augmentation du nombre des réfugiés constatée dans plus de la moitié des 21 sites mixtes au cours des trois dernières années, le HCR a assuré des activités critiques d'assistance et de protection, maintenant ou augmentant le pourcentage de réfugiés bénéficiant de son assistance dans la plupart des sites. Toutefois, des difficultés subsistent s'agissant d'accéder aux réfugiés qui ne vivent pas dans les camps. En général, les partenaires et le personnel ont jugé satisfaisants les résultats du HCR dans la plupart des principaux domaines d'interventions menées auprès des réfugiés. Ils ont aussi largement approuvé la concertation du HCR avec les réfugiés, jugeant toutefois que celui-ci avait été moins efficace pour ce qui est de



donner un retour aux réfugiés sur les mesures prises pour donner suite à leurs préoccupations.

Grâce au cadre mis en place par le Comité permanent interorganisations, le rôle du HCR auprès des personnes déplacées se trouvant sur des sites mixtes a été mieux défini. Ses décisions d'intervenir auprès de ces populations sont devenues plus systématiques et son pilotage des groupes de coordination reflète les atouts qu'on lui attribue au niveau organisationnel. Cependant, au sein de ces groupes, les activités et le niveau d'engagement du HCR auprès des personnes déplacées ont varié à l'échelle des pays.

De par son rôle de coordination, le HCR a favorablement contribué à l'action menée en faveur des personnes déplacées dans le monde, et la majorité des parties prenantes extérieures et du personnel ont donné une appréciation favorable au HCR en ce qui concerne la coordination des déplacés dans les sites mixtes. Toutefois, des résultats inégaux et des problèmes de coordination ont été constatés au niveau des pays, qui s'expliquent, notamment, par des facteurs tels que les ressources, les compétences du personnel ou le rôle des chefs de file sectoriels.

Dans l'ensemble, l'action menée par le HCR, au sein du Comité permanent interorganisations, auprès des personnes déplacées n'a pas empiété sur les attributions plus larges inscrites dans le mandat du Haut-Commissariat concernant les réfugiés se trouvant sur des sites mixtes. Dans les rares cas contraires, les conséquences n'ont pas été entièrement négatives et les répercussions des interventions en faveur des déplacés sur la coordination de l'aide aux réfugiés ont été minimales.

Alors que le nombre de réfugiés et de personnes déplacées continue de croître, les situations dans lesquelles les deux populations sont regroupées continueront de poser des difficultés au HCR et au système humanitaire dans son ensemble. La présente évaluation a mis au jour plusieurs problèmes, à l'échelle du système, qui requièrent une analyse plus poussée, y compris la mise en œuvre de la note conjointe du HCR et du Bureau de la coordination des affaires humanitaires sur les situations mixtes.

Le BSCI formule trois recommandations importantes, par lesquelles le HCR est invité à :

- a) Améliorer la surveillance des réfugiés qui ne vivent pas dans les camps au niveau national;
- b) Donner régulièrement un retour aux réfugiés sur les mesures prises pour donner suite à des demandes reçues;
- c) Élaborer des stratégies de coordination propres à chaque pays.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction et objet de l'évaluation	4
II. Considérations générales	4
A. Historique et mandat	4
B. Structure et gouvernance	5
C. Priorités stratégiques mondiales et cadre de résultats	5
D. Personnes relevant de la compétence du Haut-Commissariat	6
III. Méthode de travail	8
IV. Résultats de l'évaluation	9
A. Le Haut-Commissariat a fourni une assistance essentielle aux réfugiés et a œuvré à les protéger dans tous les sites mixtes	9
B. Le rôle du Haut-Commissariat à l'égard des personnes déplacées dans les sites mixtes est mieux défini, mais son action reste inégale	14
C. Dans le cadre de son rôle de coordination, le Haut-Commissariat a apporté une contribution utile à l'action menée en faveur des personnes déplacées se trouvant sur des sites mixtes, malgré quelques complications à l'échelle des pays	18
D. Dans l'ensemble, l'action du Haut-Commissariat auprès des personnes déplacées n'a pas nui à son action en faveur des réfugiés se trouvant sur des sites mixtes	22
V. Conclusion	24
VI. Recommandations	25
Annexe	27

I. Introduction et objet de l'évaluation

1. La Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI a décidé d'évaluer le HCR sur la base des conclusions d'une analyse des risques entreprise par le BSCI pour recenser les priorités en matière d'évaluation des programmes. Le Comité du programme et de la coordination s'est proposé d'examiner cette évaluation à sa cinquante-septième session, en juin 2017 (voir A/70/16) et l'Assemblée générale a souscrit à cette proposition dans sa résolution 70/8.

2. Les évaluations du BSCI sont effectuées conformément aux résolutions 48/218 B, 54/244 et 59/272 de l'Assemblée générale, ainsi qu'à la circulaire ST/SGB/273 du Secrétaire général, aux termes de laquelle le Bureau est habilité à prendre toute mesure qu'il juge nécessaire à l'exercice de ses fonctions, ainsi qu'à faire connaître les résultats obtenus. Les activités d'évaluation du Bureau sont organisées par l'article 7.1 des Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (voir ST/SGB/2016/6, art. 7.1).

3. L'évaluation avait pour objet de déterminer aussi exhaustivement et objectivement que possible l'intérêt et l'efficacité des travaux menés par le HCR avec et auprès des réfugiés et des personnes déplacées dans des sites mixtes, qui accueillent les deux populations, dans le cadre de l'exécution globale de son mandat. L'objet de l'évaluation a été défini à l'issue d'une estimation des risques au niveau des programmes, qui est présentée dans le document préliminaire¹. L'évaluation a été menée conformément aux normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation².

4. L'administration du HCR a été invitée à présenter des observations sur le projet de rapport et ces observations ont été prises en considération lors de l'établissement de la version définitive du rapport. La réponse officielle du HCR figure dans l'annexe jointe au présent rapport.

II. Considérations générales

A. Historique et mandat

5. Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés a été créé par l'Assemblée générale dans sa résolution 319 A (IV) du 3 décembre 1949. Son mandat, qui est énoncé dans son statut, adopté par l'Assemblée dans sa résolution 428 (V) du 14 décembre 1950 (annexe), et aux termes duquel le HCR est chargé d'assurer une protection internationale aux réfugiés et de chercher des solutions permanentes à leurs problèmes, a été prorogé, en 2003, jusqu'à ce que le problème des réfugiés soit résolu (voir A/67/6/Rev.1). L'Assemblée générale a également élargi les fonctions essentielles du HCR pour y inclure la question des apatrides. En outre, le HCR a été investi d'une mission particulière à l'égard des déplacés, dans le cadre d'un dispositif interinstitutions commun.

¹ BSCI, Division de l'inspection et de l'évaluation, « Évaluation de l'exécution du programme du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés », document préliminaire IED-15-004, 26 juin 2015.

² Publié par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation en 2005.

6. Le HCR a pour objectif général d'assurer aux réfugiés et aux autres personnes relevant de sa compétence une protection internationale et de chercher, en coopération avec les États et d'autres organisations, des solutions permanentes à leur situation, notamment en leur fournissant une aide humanitaire (voir A/67/6/Rev.1). En raison des crises récentes, le nombre de personnes déplacées définies comme relevant de la compétence du HCR a sensiblement augmenté, passant de 35,8 millions en 2012 à 57,9 millions en 2015³.

7. Les principaux instruments régissant les droits des réfugiés et le cadre juridique sur lesquels repose l'action du HCR sont la Convention relative au statut des réfugiés de 1951 et le Protocole de 1967 s'y rapportant, auxquels sont parties, respectivement, 145 et 146 États⁴. S'agissant des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, il incombe au premier chef aux autorités nationales de fournir une protection et une assistance humanitaire à ces personnes relevant de leur juridiction.

B. Structure et gouvernance

8. La direction du HCR est assurée par le Haut-Commissaire, secondé par un haut-commissaire adjoint et deux haut-commissaires assistants (l'un chargé des opérations, et l'autre, de la protection).

9. Le HCR est régi par l'Assemblée générale et le Conseil économique et social, auxquels il présente un rapport annuel. Un comité exécutif, actuellement composé de 98 États, se réunit chaque année en octobre pour approuver le programme et le budget biennaux.

10. Le HCR, dont le siège se trouve à Genève, comprend le Comité exécutif, sept divisions et cinq bureaux régionaux (voir A/AC.96/1125 et Corr.1), et mène des opérations sur 456 sites dans 126 pays⁵.

C. Priorités stratégiques mondiales et cadre de résultats

11. Les objectifs du HCR, qui sont définis comme des priorités stratégiques mondiales dans son cadre de résultats, sont notamment les suivants :

- a) Un environnement de protection favorable;
- b) Un processus de protection juste et l'établissement de papiers;
- c) La sécurité contre la violence et l'exploitation;
- d) Les besoins et services essentiels;
- e) L'autonomisation et l'autosuffisance des populations locales;
- f) Des solutions durables;
- g) L'intervention d'urgence.

³ Voir « UNHCR mid-year trends 2015 » (HCR, 2015), tableau 1, dernière ligne.

⁴ À la date d'avril 2015.

⁵ Voir « UNHCR Global Appeal 2016-2017 ».

D. Personnes relevant de la compétence du Haut-Commissariat

12. À la mi-2015, 57,9 millions de personnes relevaient de la compétence du HCR. Elles se répartissent comme suit (voir tableau 1) :

- a) Réfugié : personne vivant hors de son pays d'origine parce qu'elle craint d'être persécutée ou victime d'actes de violence aveugle, et nécessitant une protection internationale;
- b) Demandeur d'asile : personne ayant une demande d'asile ou de statut de réfugié en cours;
- c) Réfugié rapatrié : personne relevant de la compétence du HCR pour une durée limitée après son retour dans son pays d'origine;
- d) Apatride : personne qu'aucun État ne considère comme son ressortissant;
- e) Personne déplacée : personne forcée de fuir son domicile ou son lieu de résidence habituel et qui n'a pas franchi les frontières internationalement reconnues d'un État;
- f) Personne déplacée de retour : personne déplacée bénéficiant de la protection ou de l'assistance du HCR qui est retournée dans son lieu d'origine.

Tableau 1

Personnes relevant de la compétence des bureaux régionaux du HCR (2015)

(En millions)

	<i>Déplacés bénéficiant de la protection ou de l'assistance HCR^a</i>	<i>Réfugiés et personnes vivant dans une situation assimilable à celle des réfugiés</i>	<i>Personnes relevant du mandat du HCR relatif à l'apatridie</i>	<i>Autres personnes relevant de la compétence du HCR^b</i>
Europe	2,6	3,5	0,6	..
Asie-Pacifique	3,0	3,8	1,8	..
Amériques	6,5	0,8	0,1	..
Afrique	8,7	4,1	1,0	..
Moyen-Orient et Afrique du Nord	13,3	3,0	0,4	..
Total	34,0	15,1	3,9	5,0

Source : « UNHCR mid-year trends 2015 ».

Note : Le nombre total de personnes relevant de la compétence du HCR s'élève à 57,9 millions.

^a Y compris les personnes vivant dans une situation assimilable à celle des déplacés.

^b Y compris les demandeurs d'asile, les personnes déplacées de retour et les réfugiés rapatriés.

Ressources du HCR

13. En 2014, le montant total des ressources nécessaires pour la mise en œuvre des activités du HCR s'élevait à 6,6 milliards de dollars, soit une augmentation de 53 % par rapport à 2012. En 2014, les recettes effectives se sont élevées à 3,6 milliards de dollars et les dépenses effectives à 3,4 milliards de dollars. Moins de 1 % du budget du HCR est financé par les contributions du budget ordinaire de l'ONU; les 99 %

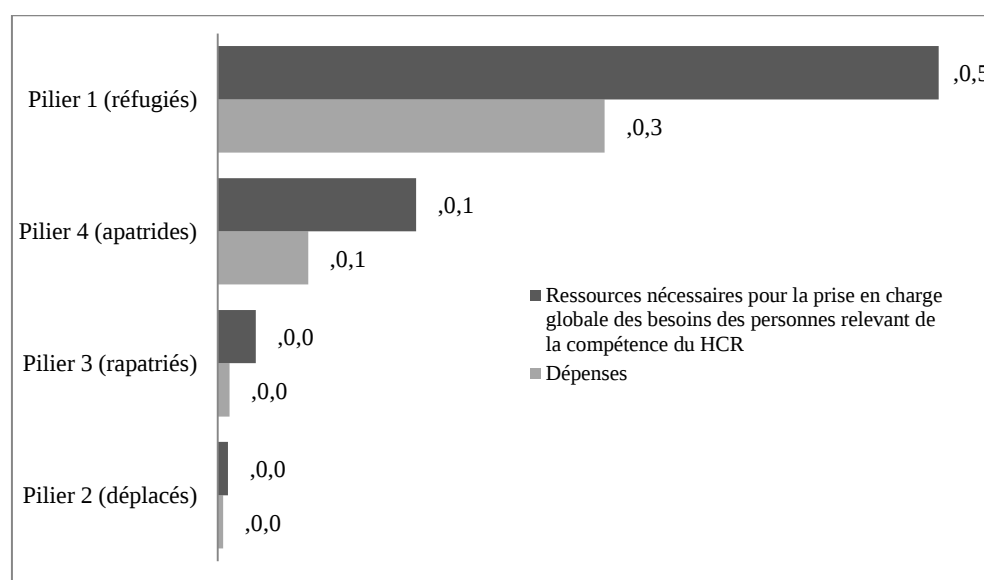
restants proviennent de contributions volontaires⁶. En 2015, le HCR comptait 9 728 personnes dans ses effectifs, dont 88 % étaient basés dans ses bureaux extérieurs⁷.

14. Le budget du HCR est divisé en quatre volets qui correspondent, en partie, aux principaux groupes de personnes relevant de sa compétence. La figure I présente le budget alloué en 2014 au HCR pour assurer la prise en charge globale des besoins des personnes relevant de sa compétence, ainsi que les dépenses, par type de population. Les réfugiés représentent la part la plus importante du budget, avec 74 % des besoins et 76 % des dépenses effectives.

Figure I

Budget définitif et dépenses du HCR, par type de population (2014)

(En milliards de dollars des États-Unis)



Source : HCR, Rapport mondial 2014.

Intervention du HCR dans des sites mixtes accueillant à la fois des réfugiés et des personnes déplacées

15. En 1993, l'Assemblée générale a affirmé qu'elle soutenait l'action menée par le HCR pour fournir une assistance et une protection humanitaires aux personnes déplacées, « surtout lorsque ces efforts pouvaient contribuer à prévenir ou à résoudre des problèmes de réfugiés ». L'Assemblée a indiqué que l'action menée par le HCR auprès des personnes déplacées s'établissait « à la demande expresse du Secrétaire général ou des principaux organes compétents de l'Organisation des Nations Unies et avec l'accord de l'État intéressé »⁸. Elle a également fixé des

⁶ HCR, « Rapport mondial 2014 » (2015), p. 135.

⁷ HCR, « Global Appeal 2016-2017 » (2015), p. 2.

⁸ Voir résolution 48/116 de l'Assemblée générale, par. 12.

critères concernant ces activités, indiquant qu'elles « ne devraient pas affaiblir le mandat du Haut-Commissariat ni porter atteinte au principe du droit d'asile »⁹.

16. En 1991, l'Assemblée générale a adopté la résolution 46/182, par laquelle elle a créé le Comité permanent interorganisations, dirigé par un coordonnateur des secours d'urgence. En 2012, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a déclaré que, par sa résolution 46/182, l'Assemblée avait chargé le Coordonnateur des secours d'urgence de « coordonner l'aide humanitaire » dans les situations d'urgence complexes. En 2013, le HCR a indiqué que son propre statut le plaçait au cœur du système international d'intervention en faveur des réfugiés, notamment en ce qui concerne les fonctions de coordination. En 2014, les missions menées en faveur des réfugiés et des personnes déplacées se sont recoupées dans 14 sites mixtes, l'ONU ayant mené des interventions simultanées pour ces deux populations. Le HCR et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ont tenté de préciser leurs rôles et responsabilités dans leur note conjointe sur la coordination dans les situations mixtes, qui date de 2014.

III. Méthode de travail

17. La présente évaluation porte sur l'action du HCR dans les sites mixtes, soit des pays qui, en 2014, accueillaient simultanément plus de 10 000 réfugiés et plus de 10 000 déplacés, que le HCR œuvre ou non à aider la population de personnes déplacées. Le cadre d'évaluation englobe les 21 sites mixtes suivants : Afghanistan, Bangladesh, Burundi, Cameroun, Éthiopie, Inde, Iraq, Kenya, Libye, Mali, Népal, Niger, Pakistan, Serbie, Soudan, Soudan du Sud, République arabe syrienne, République démocratique du Congo, Ouganda, Tchad et Yémen. En 2014, ces pays représentaient 41 % des 15 millions de réfugiés et 73 % des 34 millions de personnes déplacées dans le monde, et 48 % et 82 % des dépenses totales consenties, respectivement, par le HCR en faveur des réfugiés et des déplacés.

18. La présente évaluation porte pour l'essentiel sur les trois à quatre dernières années et ses résultats s'appuient sur l'analyse de multiples sources de données. Elle se fonde sur plusieurs méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives, comme suit :

a) Des missions à Genève, en République démocratique du Congo (Kinshasa, Goma, Bukavu et Uvira), en Iraq (Erbil et Dahouk) et au Mali (Bamako et Faragouaran), y compris des visites dans les camps prévus pour les personnes et les communautés ici concernées, et l'observation directe des conditions et des communications, ainsi que des opérations du HCR;

b) 151 entretiens semi-structurés, au siège et sur le terrain, avec le personnel du HCR, les partenaires, les donateurs, les gouvernements, les réfugiés, les déplacés et d'autres parties prenantes;

c) Des enquêtes en ligne auprès d'un échantillon non aléatoire des administrateurs et du personnel opérationnel au siège et dans les 21 sites mixtes¹⁰, et

⁹ Voir résolution 69/152 de l'Assemblée générale, par. 11.

¹⁰ L'enquête menée auprès du personnel a été envoyée à un échantillon non aléatoire de 1 407 membres du personnel, dont 398 (soit 28 %) ont répondu. Les réponses des membres du personnel se trouvant au Liban ou en Turquie n'ont pas été incluses dans les analyses au niveau

d'un échantillon non aléatoire de partenaires – organismes des Nations Unies ou organisations non gouvernementales – dans les 21 sites mixtes, comprenant des partenaires opérationnels, des membres de groupes dirigés ou codirigés par le HCR, des coordonnateurs intergroupes et des coordonnateurs de l'action humanitaire¹¹;

d) Treize discussions de groupe avec des réfugiés et des personnes déplacées en République démocratique du Congo, en Iraq et au Mali;

e) Des études de cas approfondies de 11 des 21 sites mixtes, fondées sur des données provenant des entretiens, des enquêtes, des analyses de documents et de sources de données secondaires¹², ainsi que des comparaisons des résultats et des facteurs y contribuant;

f) L'examen d'un échantillon de documents essentiels, y compris des plans opérationnels, des directives et des rapports internes, des documents de coordination au niveau mondial et au niveau des opérations, et des évaluations;

g) Des analyses des données, de la population et du budget des programmes du HCR, et des données sur les opérations issues de la base de données Global Focus du HCR.

19. La collecte de données aux fins de l'évaluation s'est heurtée à trois grands obstacles, à savoir, l'absence de surveillance globale et cohérente du HCR et de données sur les résultats, ce qui a restreint la possibilité d'établir des comparaisons entre pays; les faibles taux de réponse aux enquêtes menées auprès du personnel et des partenaires; et l'identification de plusieurs questions relatives aux structures de coordination à l'échelle du système qui n'entraient pas dans le champ de l'évaluation.

20. Le BSCI a consulté le HCR au cours de l'évaluation et l'a remercié de sa coopération et de son aide.

IV. Résultats de l'évaluation

A. Le Haut-Commissariat a fourni une assistance essentielle aux réfugiés et a œuvré à les protéger dans tous les sites mixtes

21. Malgré l'augmentation du nombre de réfugiés dans plus de la moitié des 21 sites mixtes, au cours des trois à quatre dernières années, le HCR a maintenu ou accru le pourcentage de réfugiés bénéficiant de son assistance dans la plupart des sites.

des pays mais ont été prises en compte dans les analyses mondiales, étant donné que ces pays ne figuraient pas parmi la sélection finale des 21 sites mixtes.

¹¹ L'enquête menée auprès des partenaires a été envoyée à un échantillon non aléatoire de 1 362 membres du personnel, dont 276 (soit 20 %) ont répondu.

¹² Les 11 études de cas concernent les pays suivants : Afghanistan, Cameroun, Iraq, Libye, Mali, Pakistan, Soudan, Soudan du Sud, République arabe syrienne, République démocratique du Congo et Yémen. Ils ont été choisis selon les critères suivants : a) action du HCR auprès des personnes déplacées; b) population et taille du budget; c) représentation géographique; d) combinaison de dispositifs de coordination et de flux de déplacements variés. Parmi les 10 sites mixtes qui n'ont pas été retenus pour faire l'objet d'études de cas figurent les six sites dans lesquels le HCR n'œuvre pas auprès des personnes déplacées.

22. À la fin de 2014, plus de 6,1 millions de réfugiés étaient présents dans 21 sites mixtes¹³, soit une augmentation de près de 1 million depuis 2012. Durant cette période de trois ans, le nombre de réfugiés s'est accru dans plus de la moitié des sites (13 sur 21), est resté stable dans six sites et a diminué dans deux.

23. Pour faire face à ce défi, le HCR a signalé avoir aidé, en 2014, une grande majorité (87 %) de la population des réfugiés dans les 21 sites. Le pourcentage de réfugiés bénéficiaires d'une assistance a augmenté dans 6 sites, est resté stable dans 12 et a diminué dans 3. Le HCR a aidé entre 88 % et 100 % des réfugiés dans 14 des 21 sites et entre 61 % et 74 % dans 2 sites. Les cinq autres sites ayant un taux d'aide inférieur à 50 % se répartissaient comme suit : deux sites où le Gouvernement venait directement en aide à certaines populations réfugiées, deux sites où sévissaient des conflits ouverts généralisés qui limitaient considérablement l'accès humanitaire, et un site où le Gouvernement imposait des restrictions sur l'accès à une vaste population de réfugiés. Le tableau 2 ci-dessous présente les chiffres et les tendances concernant les populations réfugiées et l'assistance du HCR, par site mixte, sur les trois dernières années.

Tableau 2

Nombre de réfugiés, tendances et assistance fournie par le Haut-Commissariat dans les 21 sites mixtes entre 2012 et 2014

		<i>Population (en milliers de personnes)</i>		<i>Population bénéficiaire de l'aide du HCR (pourcentage)</i>	
<i>Type de population bénéficiaire de l'aide du HCR</i>	<i>Opération</i>	<i>2014</i>	<i>Tendance</i>	<i>2014</i>	<i>Tendance</i>
Réfugiés et déplacés	Afghanistan	300	↗	100	→
	Cameroun	264	↗	94	→
	Tchad	453	↗	100	↗
	Iraq	271	↗	100	→
	Libye	28	↗	100 ^a	→
	Niger	78	↗	100	→
	Soudan du Sud	248	↗	100	→
	Syrie	149	↘	17	→
	Yémen	258	↗	46	↘
	Burundi	53	↗	100	→
	Mali	15	→	100	↗
	Pakistan	1 506	→	100	→
	Serbie	44	→	18	↗
	République démocratique du Congo	120	↗	74	↗
	Soudan	278	↗	88	↗

¹³ Les chiffres de la population de réfugiés figurant dans le présent rapport se fondent sur les données du HCR, qui reposent partiellement sur des estimations. Dans un rapport datant de 2015, le HCR et le Bureau central de statistique de la Norvège ont indiqué que 23 % des données sur les réfugiés se fondaient soit sur des estimations, soit à la fois sur des estimations et sur les données enregistrées (voir E/CN.3/2015/9).

<i>Type de population bénéficiaire de l'aide du HCR</i>	<i>Opération</i>	<i>Population (en milliers de personnes)</i>		<i>Population bénéficiaire de l'aide du HCR (pourcentage)</i>	
		<i>2014</i>	<i>Tendance</i>	<i>2014</i>	<i>Tendance</i>
Réfugiés uniquement	Bangladesh	232	→	14	↘
	Éthiopie	660	↗	100	→
	Inde	200	→	13	↗
	Kenya	551	→	100	→
	Népal	38	↘	61	↘
	Ouganda	386	↗	100	→
Total		6 132	↗	87	

Source : Publications du HCR sur les tendances mondiales et sur les tendances en milieu d'année.

^a Renseignements tirés des données disponibles à la mi-2015.

24. En 2014, 52 % des réfugiés dans les 21 sites résidaient en dehors des camps. Le HCR a pour politique de rechercher des solutions autres que les camps car il sait qu'une personne entourée d'une communauté peut mener une vie plus résiliente, indépendante et normale¹⁴. Bien qu'il ait commencé à réunir des informations sur la mise en œuvre de cette politique¹⁵, des données complètes et ventilées sur l'assistance du HCR aux réfugiés résidant hors des camps ne sont pas disponibles. Les visites sur le terrain montrent qu'il est difficile d'œuvrer auprès des réfugiés en dehors des camps. Dans deux des sites visités, où la majorité des réfugiés vivaient en dehors des camps, plusieurs partenaires et membres du personnel interrogés ont estimé que l'aide du HCR apportée aux réfugiés hors des camps laissait à désirer. Dans l'un d'entre eux, l'assistance du HCR était principalement axée sur les réfugiés dans les camps, en raison de problèmes d'accès et du manque de financement, tandis que dans l'autre, les données provenant de l'observation directe et des groupes de discussion ont révélé que les réfugiés situés hors du camp avaient un accès moins assuré aux services de base que ceux qui se trouvaient dedans¹⁶.

Les partenaires et le personnel ont généralement jugé positifs les résultats du Haut-Commissariat, sauf pour la mise en œuvre de solutions durables

25. Les quatre principaux volets en matière d'aide aux réfugiés, tels que définis aux fins de la présente évaluation, sont les suivants :

- a) Protection contre la persécution et la violence;
- b) Atténuation des autres risques en matière de protection;
- c) Prise en charge des besoins essentiels;
- d) Mise en place de solutions durables.

26. Comme le montre la figure II, les partenaires et le personnel interrogés dans les 21 sites auraient une bonne opinion des résultats obtenus par le HCR en matière de

¹⁴ Voir HCR, « Politique du HCR sur les alternatives aux camps » (2014).

¹⁵ Voir « UNHCR diagnostic tool for alternatives to camps: 2015 global results ».

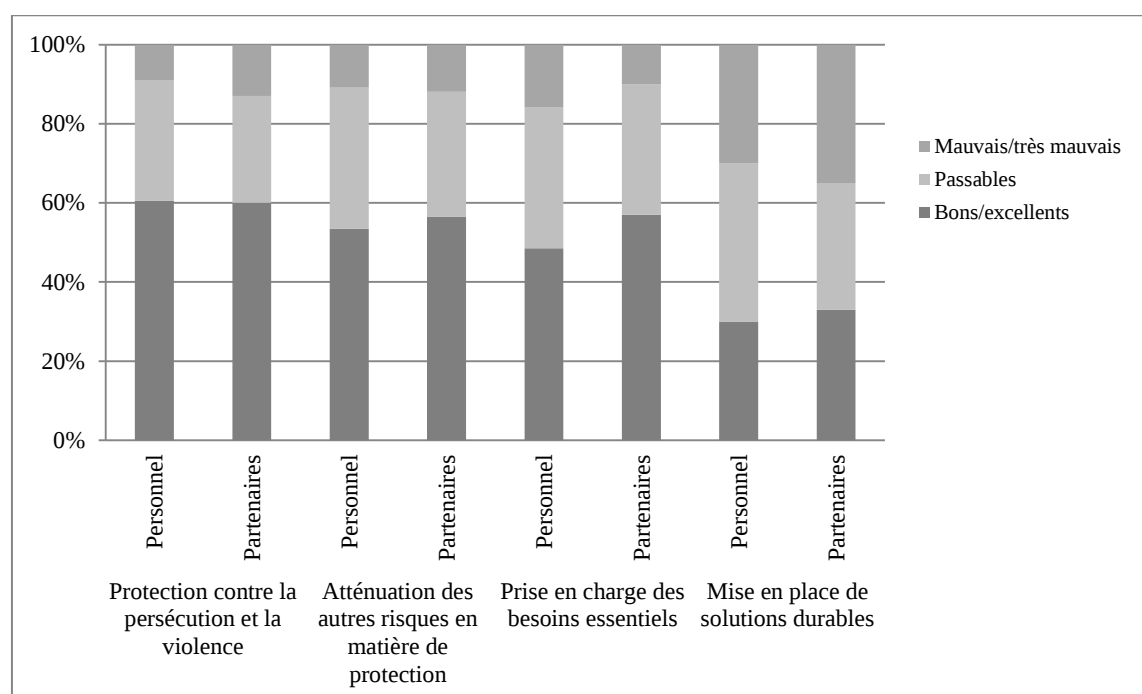
¹⁶ Dans le troisième site visité, tous les réfugiés vivaient hors du camp.

protection. Le travail de protection a également été cité le plus souvent, par les partenaires et le personnel interrogés dans les lieux d'affectation hors siège, comme le principal exemple des succès remportés par le HCR ces trois à quatre dernières années.

27. Évaluant la capacité du HCR de répondre aux besoins fondamentaux des réfugiés, 57 % des partenaires et 49 % des membres du personnel ont estimé qu'elle était bonne, voire excellente. Seulement un tiers des partenaires et des membres du personnel interrogés avaient une opinion positive des résultats obtenus par le HCR dans la recherche de solutions durables, compte tenu des difficultés relevées dans le rapport d'évaluation du HCR établi par le BCSI (E/AC.51/2015/5).

Figure II

Les évaluations des partenaires et du personnel en ce qui concerne les résultats obtenus par le Haut-Commissariat étaient en grande partie similaires



Source : Enquêtes du BCSI auprès du personnel et des partenaires.

Les membres du personnel ont également signalé que les résultats de l'aide aux réfugiés s'étaient améliorés dans les deux tiers des sites mixtes

28. Les membres du personnel des 21 sites ont été interrogés sur ce qu'ils pensaient des tendances relatives à chacun des quatre volets de l'aide aux réfugiés, compte tenu des résultats obtenus par le HCR et des facteurs externes. Dans 14 sites, le personnel a noté des tendances positives au cours des trois à quatre dernières années dans trois des quatre volets au moins. Les sept autres sites, où le personnel n'a pas signalé d'améliorations, ont rencontré de graves difficultés opérationnelles, y compris un degré élevé d'insécurité des populations de réfugiés et d'inaccessibilité à ces populations, une instabilité politique ou des restrictions imposées par le gouvernement hôte.

29. En ce qui concerne chaque volet, les fonctionnaires de 14 des 21 sites ont indiqué que la protection contre la persécution et la violence et l'atténuation des autres risques en matière de protection s'étaient améliorées ces trois à quatre dernières années. De même, le personnel situé dans 14 des 21 sites a indiqué que les besoins essentiels étaient également mieux satisfaits. S'agissant de la mise en place de solutions durables en faveur des réfugiés, les membres du personnel de 15 des 21 sites ont estimé que des progrès avaient été accomplis.

En ce qui concerne la mise en place de processus participatifs, les consultations menées par le Haut-Commissariat avec les réfugiés se sont révélées généralement utiles dans les 21 sites, malgré la difficulté à gérer les attentes des réfugiés

30. Les opérations du HCR sont tenues d'effectuer des évaluations participatives des besoins aux fins de la conception des programmes et de l'allocation des ressources selon des méthodes prenant en considération l'âge, le sexe et la diversité, et selon le principe de responsabilité à l'égard des populations touchées¹⁷. Le HCR a généralement obtenu de bons résultats à cet égard. Il ressort d'un examen des rapports de 2014 sur l'âge, le sexe et la diversité des populations des 21 sites mixtes que 19 des sites avaient procédé à des évaluations participatives formelles en se fondant sur les méthodes prenant en considération l'âge, le sexe et la diversité et avaient tenu compte des conclusions des évaluations dans la planification et l'élaboration des programmes pour 2015. Les approches participatives variaient selon les opérations : il s'agissait notamment de dialogues semi-structurés engagés avec des femmes et des hommes réfugiés de différents groupes d'âge dans quelques camps, ou de consultations menées auprès des réfugiés dans les camps et en dehors. Une opération a axé son exercice formel sur les rapatriés et les personnes déplacées. Les deux sites où un exercice formel n'a pas eu lieu étaient aux prises avec de graves problèmes d'insécurité dans leurs pays d'opération; l'un d'eux a toutefois signalé promouvoir une participation plus informelle au processus de planification des personnes relevant de sa compétence.

31. Quarante-deux pour cent des partenaires sur le terrain interrogés ont également exprimé des avis positifs sur la communication du HCR avec les personnes prises en charge, tandis que 15 % ont estimé que des améliorations étaient nécessaires. À ce sujet, la majorité des fonctionnaires hors siège interrogés (70 %) ont émis des avis positifs, citant l'évaluation participative des besoins et les méthodes prenant en considération l'âge, le sexe et la diversité, ainsi que d'autres formes de communication régulière, tandis que 28 % ont dit que la communication devait être améliorée. Le personnel de terrain a indiqué tenir régulièrement compte des retours des personnes relevant de la compétence du HCR dans la planification et l'élaboration des programmes. Dans au moins quatre sites, dont deux dans lesquels le BSCI s'est rendu, le HCR avait commencé à planifier une assistance en espèces à quelques communautés de réfugiés, en réponse aux informations communiquées dans ce sens par les personnes concernées. En outre, le BSCI a noté que les réfugiés pouvaient exprimer leurs besoins par diverses voies directes ou par l'intermédiaire de partenaires d'exécution, notamment à l'occasion d'échanges réguliers avec des comités de réfugiés sélectionnés selon une représentation par âge et par sexe.

32. Néanmoins, des visites sur le terrain ont mis en évidence les difficultés rencontrées par le HCR et ses partenaires pour gérer les attentes des personnes

¹⁷ Voir HCR, « Politique sur l'âge, le genre et la diversité : travailler avec les personnes et les communautés en vue de l'égalité et de la protection ».

relevant de la compétence du Haut-Commissariat et pour communiquer en retour à ces personnes les décisions prises en réponse à leurs préoccupations. Dans le cadre des groupes de discussion organisés dans les trois missions visitées, les réfugiés y participant ont exprimé un fort mécontentement concernant l'assistance fournie par le HCR, exigeant à la quasi-unanimité une assistance bien plus grande de la part du Haut-Commissariat. Ils ont également fait part de leur frustration quant à l'étendue de leurs communications avec le HCR. Plusieurs partenaires et membres du personnel interrogés ont reconnu que les contraintes financières n'avaient peut-être pas été correctement communiquées aux communautés cibles.

B. Le rôle du Haut-Commissariat à l'égard des personnes déplacées dans les sites mixtes est mieux défini, mais son action reste inégale

L'approche sectorielle a permis de préciser les modalités de l'action du HCR en faveur des personnes déplacées

33. Bien que le rôle et les responsabilités du HCR à l'égard des réfugiés soient clairement définis, son rôle à l'égard des personnes déplacées a évolué au cours de ces quarante dernières années. À partir des années 70 et jusque dans les années 90, le HCR décidait au cas par cas de fournir une assistance aux personnes déplacées, conformément aux règles établies par l'Assemblée générale et à la discrétion de l'administration du Haut-Commissariat. L'appui que le HCR donne aux personnes déplacées a également été inégal en fonction des secteurs (alimentation, santé et éducation, par exemple)¹⁸.

34. Quoi qu'il en soit, l'action du HCR à l'égard des personnes déplacées est à présent formulée, en grande partie, dans le cadre de l'approche de responsabilité sectorielle défini par le Comité permanent interorganisations, appliqué en 2005 pour la première fois et revu en 2011 au titre du programme de transformation¹⁹. Dans le cadre de cette approche, le Comité a donné aux organismes humanitaires concernés des responsabilités de coordonner des groupes au niveau mondial. Le HCR dirige le groupe mondial de la protection et codirige a) le groupe de coordination et de gestion des camps et b) le groupe de coordination des abris d'urgence et des articles non alimentaires. Des groupes nationaux sont établis selon les besoins et conformément à des critères approuvés par le Comité.

35. En conséquence, les décisions du HCR concernant l'assistance aux personnes déplacées sont devenues plus méthodiques. Dans les entretiens réalisés auprès des fonctionnaires au siège du HCR, le rôle joué par l'organisation au sein du Comité permanent interorganisations a été le plus souvent cité comme la raison d'être de l'appui qu'elle donne aux personnes déplacées. Près d'un tiers de ces fonctionnaires ont également mentionné la disponibilité des fonds, le financement par le HCR de

¹⁸ Voir « UNHCR's operational experience with internally displaced persons » (HCR, 1994); et « The protection of internally displaced persons and the role of UNHCR » (HCR, 2007).

¹⁹ Les activités prévues dans le programme de transformation sont définies dans le document introductif et récapitulatif publié en 2012 par le Comité permanent interorganisations et dans les protocoles établis entre 2013 et 2015. Les « groupes sectoriels » sont des organes de coordination définis par le Comité et composés d'organisations humanitaires qui exercent leurs activités dans les principaux secteurs de l'action humanitaire. Les « secteurs » sont similaires, mais n'entrent pas en général dans les cadres définis par le Comité; ainsi, le secteur de l'assistance aux réfugiés est sous la responsabilité du HCR.

ces activités étant fonction des projets et réservé à cette catégorie de population, conformément à la structure budgétaire par piliers du HCR. Le Haut-Commissariat s'est employé à clarifier et consolider les fondements et principes juridiques qui encadrent les interventions en faveur des personnes déplacées, sa dernière publication à ce sujet étant une note d'orientation présentée en 2014. Il a déclaré que son but était de renforcer la complémentarité et les synergies entre l'action en faveur des réfugiés et celle en faveur des personnes déplacées²⁰. Cette note d'orientation définit les activités prioritaires que doit mener le HCR dans le domaine du déplacement interne, conformément à ses obligations au titre des groupes de coordination et à son cadre de résultats, soit la « matrice des personnes déplacées »²¹.

36. Les fonctionnaires ont également déclaré que le rôle de l'organisation à l'égard des personnes déplacées avait été clarifié. Tous les fonctionnaires au siège interrogés à ce sujet ont déclaré que le rôle du HCR était plus clair, bien que certains aient estimé qu'il y avait encore à faire. La plupart des fonctionnaires qui ont répondu à l'enquête ont estimé que le rôle du HCR dans le domaine du déplacement interne au niveau mondial avait été clarifié ou n'avait pas évolué au cours des trois ou quatre dernières années (respectivement, 43 et 37 %). Pour 19 % des personnes interrogées, la plupart en poste dans 6 des 21 sites mixtes, les responsabilités de l'organisation étaient moins bien définies.

Les rôles de chef de file du HCR dans le domaine du déplacement interne cadrent en général avec ses atouts organisationnels

37. Les rôles de chef de file du HCR cadrent en général avec ses avantages comparés. Ainsi, le HCR était chef de file du groupe de la protection au niveau mondial et à l'échelle des pays; c'est justement son expérience dans ce domaine qui lui confère un caractère unique d'après les personnes interrogées, à savoir 30 % des partenaires et des fonctionnaires qui ont participé à l'enquête. Sa capacité d'intervention dans le cas de situations d'urgence et son expertise en matière d'abris et de gestion des camps, notamment, viennent en deuxième et troisième position. Ses capacités de coordination et de collaboration ont été souvent mentionnées également, ainsi que son expérience en matière de protection et les moyens dont il dispose à cet égard.

38. Pour 68 % des partenaires interrogés, le HCR remplissait correctement son rôle à l'égard des personnes déplacées. Pour les autres, il y avait beaucoup à faire en matière de coordination et sur le plan de l'aide aux personnes déplacées, ce qui tend à montrer que c'étaient les résultats du HCR qui étaient critiqués plutôt que son rôle.

Les responsabilités du Haut-Commissariat et ses dépenses liées aux personnes déplacées dans des sites mixtes sont en grande partie alignées sur ses responsabilités au titre des groupes et ses objectifs organisationnels

39. Les responsabilités du HCR au niveau national correspondent généralement à son rôle de coordination au niveau mondial. Comme le montre la figure III, le HCR dirige ou codirige le groupe ou le secteur « protection » dans les 11 études de cas. Il dirige ou codirige également le groupe des abris et des produits non alimentaires dans 8 des 10 cas où le groupe a été activé, et dirige ou codirige la coordination et la

²⁰ Voir "UNHCR's engagement in situations of internal displacement: provisional guidance" (mars 2014).

²¹ Par la suite, le HCR a publié en janvier 2016 des directives opérationnelles sur son action dans les situations de déplacement interne.

gestion des camps dans les sept cas où le groupe a été activé. Dans 2 des 11 cas, pour répondre aux besoins locaux et compte tenu de ses capacités, le HCR intervient dans d'autres domaines que les trois susmentionnés : il partage la responsabilité du secteur du retour, du relèvement et de la réinsertion au Soudan, et du groupe de travail sur les transferts monétaires en Iraq.

Figure III

Le rôle du Haut-Commissariat dans les mécanismes nationaux de coordination des interventions en faveur des personnes déplacées dans des sites mixtes correspondait dans une large mesure à ses rôles au niveau international

	Protection	Abris	Produits non alimentaires	Coordination et gestion des camps	Autres
Afghanistan	Cochef de file sectoriel	Cochef de file sectoriel		s.o.	Cochef de file de plusieurs secteurs
Cameroun	Cochef de file sectoriel	s.o			Cochef de file de plusieurs secteurs
République démocratique du Congo	Chef de file sectoriel	Pas de rôle de gestion		Codirige le groupe de travail	
Iraq	Cochef de file sectoriel	Cochef de file sectoriel		Cochef de file sectoriel	Dirige le groupe de travail sur les transferts monétaires
Libye	Chef de file sectoriel	Chef de file sectoriel		s.o.	
Mali	Chef de file sectoriel	Chef de file sectoriel			
Pakistan	Chef de file sectoriel	Chef de file sectoriel		Chef de file sectoriel	
Soudan du Sud	Cochef de file sectoriel	Pas de rôle de gestion		Cochef de file sectoriel	
Soudan	Chef de file sectoriel	Chef de file sectoriel		s.o.	Cochef de file sectoriel du retour, du relèvement et de la réinsertion
République arabe syrienne	Chef de file sectoriel	Cochef de file sectoriel		Chef de file sectoriel	
Yémen	Chef de file sectoriel	Chef de file sectoriel			

Source : Compilation faite par le BSCI d'entretiens, de plans d'intervention humanitaire et de documents de coordination au niveau national.

Abréviations : s.o. sans objet.

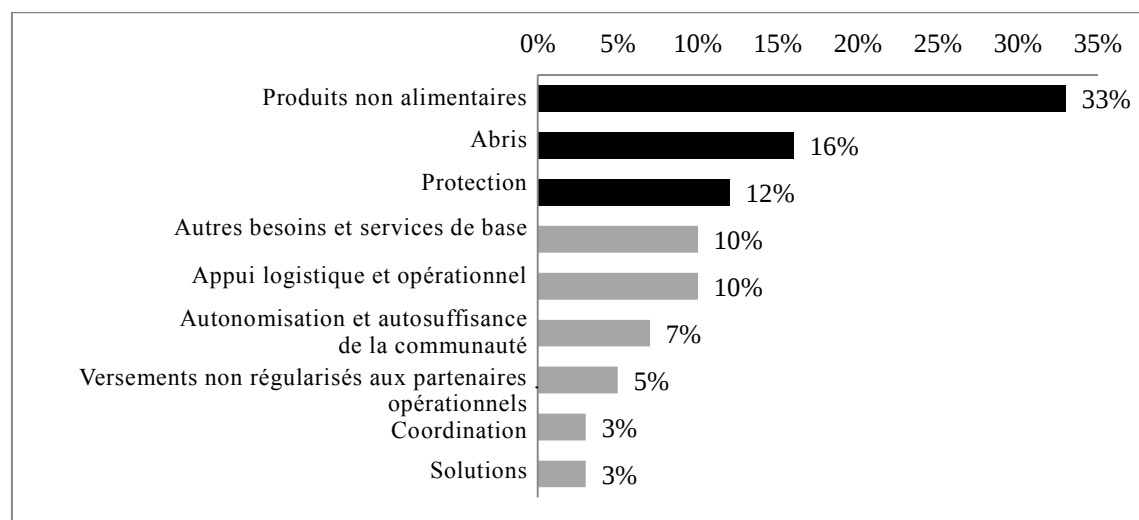
40. Les dépenses engagées en faveur des personnes déplacées, ventilées par secteur, reflètent également l'importance que le HCR accorde à ses responsabilités sectorielles dans les sites mixtes. Comme le montre la figure IV, les trois secteurs dans lesquels le plus de dépenses ont été engagées entre 2012 et 2014 sont les

produits non alimentaires (33 %), les abris (16 %) et la protection (12 %), qui correspondent aux responsabilités de chef de file sectoriel du HCR. Les autres catégories de dépenses, notamment la coordination, peuvent également concerner des activités sectorielles.

Figure IV

Les dépenses du Haut-Commissariat liées aux personnes déplacées, dans 21 sites mixtes^a, engagées entre 2012 et 2014, ventilées par secteur, concernent essentiellement les secteurs où l'organisation est chef de file

(Pourcentage, par secteur, des dépenses totales engagées en faveur des personnes déplacées)



Source : Données issues du Projet de renouvellement des systèmes de gestion du HCR.

^a Inclut les dépenses liées aux activités menées dans 21 sites mixtes situés dans les pays suivants : Afghanistan, Bangladesh, Burundi, Cameroun, Éthiopie, Inde, Iraq, Kenya, Libye, Mali, Népal, Niger, Ouganda, Pakistan, République arabe syrienne (y compris les dépenses du Bureau du Coordonnateur régional pour les réfugiés syriens, situé à Amman), République démocratique du Congo, Serbie, Soudan (y compris les dépenses liées à la filière commune d'acheminement de l'aide humanitaire au Soudan), Soudan du Sud, Tchad et Yémen.

Toutefois, dans le cadre de ses responsabilités sectorielles, les activités et la participation mêmes du Haut-Commissariat dans le domaine du déplacement interne ont été inégales au niveau national

41. Il ressort de l'examen de la « matrice des personnes déplacées » que les activités du HCR dans ce domaine découlent dans une large mesure de ses responsabilités sectorielles. Le HCR a examiné les plans nationaux de 2016 en fonction des activités prioritaires qu'il a définies dans sa note d'orientation sur les personnes déplacées, publiée en 2014. Sept des 21 sites mixtes avaient évalué leurs activités en fonction de la matrice des personnes déplacées, et 80 % de ces activités étaient conformes à la matrice. Quant aux 20 % restants, la moitié relevait toujours

des groupes sectoriels, mais ne faisait pas partie des domaines prioritaires du HCR²².

42. Quoi qu'il en soit, les 11 études de cas nationales ont montré qu'à l'intérieur des groupes sectoriels, il existait d'importantes disparités entre les différentes activités du HCR dans le domaine du déplacement interne. Ces disparités se comprennent lorsqu'elles sont dues au contexte local, comme c'était le cas dans certains sites. Dans d'autres sites, ces variations ont posé problème. Sur un site en particulier, qui connaît de graves problèmes de sécurité, les activités de coordination de la protection étaient limitées dans une large mesure à l'organisation de réunions et à la coordination des activités de suivi de la protection. Dans d'autres sites cependant, les activités de coordination de la protection sont allées d'évaluations approfondies des besoins, à des évaluations selon la méthode de questionnement « qui, quoi, où? » (3W) ou « qui, quoi, où, quand? » (4W)²³ et à la collecte de fonds afin de combler les lacunes en matière d'assistance. En outre, la nature intersectorielle du secteur de la protection a donné lieu à des interprétations différentes du concept d'intervention dans ce domaine. La nature globale de la coordination et de la gestion des camps et des abris a également mis en lumière le caractère interdépendant des groupes sectoriels dirigés ou codirigés par le HCR. Ainsi, dans un cas, les membres du groupe des abris ont exprimé leur frustration devant le manque de progrès réalisés dans le domaine eau, assainissement et hygiène, les activités dans ce domaine étant retardées et la participation du HCR à la fourniture de services d'eau, d'assainissement et d'hygiène remise en cause. Bien que les groupes sectoriels mondiaux formulent des conseils et publient des guides pratiques à l'intention des coordonnateurs²⁴, les fonctionnaires et les partenaires interrogés dans (5 des 11 études de cas ont fait remarquer que leur mise en pratique sur le terrain pouvait être inégale.

C. Dans le cadre de son rôle de coordination, le Haut-Commissariat a apporté une contribution utile à l'action menée en faveur des personnes déplacées se trouvant sur des sites mixtes, malgré quelques complications à l'échelle des pays

La majorité des parties prenantes externes et des membres du personnel ont donné une appréciation favorable du travail de coordination effectué par le Haut-Commissariat en ce qui concerne les personnes déplacées se trouvant sur des sites mixtes, malgré des variations de résultats évidentes à l'échelle des pays

43. S'il incombe au premier chef aux gouvernements d'aider et de protéger les personnes déplacées, le rôle des organismes humanitaires est déterminant en cas de crise, lorsque les capacités n'ont pas les ressources suffisantes ou contribuent à la crise. Contrairement à son mandat bien établi concernant les réfugiés, pour les personnes déplacées, le HCR s'associe à une action collective. Afin d'évaluer sa

²² Analyse des activités menées dans sept pays au titre de la matrice des personnes déplacées, réalisée par le BSCI (HCR, 2015).

²³ Méthode empirique de questionnement « qui, quoi, où? » (3W) ou « qui, quoi, où, quand? » (4W).

²⁴ Mandat du groupe mondial de la protection, guide pratique pour la coordination et la gestion des camps et guide pratique à l'intention du coordonnateur du groupe des abris.

contribution, il faut donc analyser plus particulièrement son rôle de coordination et ses activités opérationnelles.

44. Les partenaires du HCR interrogés avaient, pour la plupart, une bonne opinion de son travail de coordination en ce qui concerne les personnes déplacées. Pour 61 % d'entre eux, la participation du HCR avait permis d'améliorer les résultats de l'aide apportée aux personnes déplacées dans les pays hôtes, et la plupart d'entre eux ont jugé positifs les résultats obtenus dans plusieurs domaines clefs, comme le montre le tableau 3.

Tableau 3

Les partenaires ont une opinion globalement positive de leur collaboration avec le HCR

<i>Domaine</i>	<i>« Bon » ou « excellent » (en pourcentage des personnes interrogées)</i>
Partenariat global	63
Le HCR comprend le travail et les compétences de ses partenaires	65
Le HCR partage l'information avec ses partenaires	66
Le HCR contribue à la planification coordonnée des activités concernant les personnes déplacées	67
Le HCR consulte ses partenaires au sujet des changements qu'il apporte à son action en faveur des personnes déplacées	70

Source : Enquête du BSCI auprès des partenaires.

45. Parmi les membres du personnel interrogés, une faible majorité avait une bonne opinion du travail que le HCR effectuait en matière de coordination de la protection (58 %), de gestion des abris (54 %) ainsi que de gestion et de coordination des camps (53 %), mais a noté que l'« atténuation des autres risques en matière de protection encourus par les personnes déplacées » pouvait encore être améliorée, 58 % des personnes interrogées estimant que le travail de coordination du HCR dans ce domaine laissait à désirer.

46. Les partenaires du HCR et les membres du personnel sur le terrain interrogés ont exprimé des points de vue similaires, la plupart d'entre eux ayant une opinion positive de l'action du Haut-Commissariat en faveur des personnes déplacées (trois fois plus que ceux qui en avaient une opinion négative). Ils ont le plus souvent dit que le Haut-Commissariat s'acquittait bien de son rôle de responsable des groupes de la protection et de l'échange de l'information ce qui était un point positif. Cela dit, compte tenu de la diversité des partenaires sur le terrain, certains d'entre eux ont également souvent dit que le HCR s'acquittait mal de son rôle de responsable du groupe de la protection.

47. Dans 6 des 11 études de cas, les résultats du HCR en ce qui concerne la coordination de l'aide apportée aux personnes déplacées étaient plutôt bons. Les partenaires et les membres du personnel ont néanmoins indiqué que les résultats variaient avec le temps, selon le secteur ou dans le pays. Dans un des cas, si plusieurs personnes interrogées ont dit que la coordination était efficace dans la

capitale, d'autres se sont dites frustrées à cet égard, plus particulièrement pour ce qui était du partage de l'information. Dans un autre cas considéré comme problématique par les personnes interrogées travaillant au siège, le personnel sur le terrain a indiqué que les groupes dirigés ou codirigés par le HCR fonctionnaient bien au niveau opérationnel, malgré les problèmes rencontrés au début.

48. S'agissant en particulier de la coordination de la protection, une étude indépendante sur la protection menée à l'échelle du système a fait ressortir des résultats mitigés. L'étude, qui a porté à la fois sur les sites mixtes et non mixtes, a révélé que les résultats des groupes de la protection étaient incohérents : « Les résultats des groupes de la protection peuvent varier considérablement, tant à l'intérieur d'un pays que selon les contextes. [...] Dans certains contextes, c'est le groupe de la protection qui élabore des stratégies, dans d'autres, il fonctionne uniquement en tant que plateforme de partage de l'information et ne prend pas de décisions stratégiques²⁵. »

49. Tout comme pour les réfugiés, l'action du HCR auprès des personnes déplacées était plus notable avec les populations des camps, bien que la grande majorité des personnes déplacées se trouvent en dehors de ceux-ci²⁶. L'un des secteurs dont le Haut-Commissariat est cochef de file (coordination et gestion des camps) concerne principalement les camps. Il est difficile de quantifier le travail concernant les abris accompli en dehors des camps, étant donné qu'on ne dispose pas de données cohérentes sur l'assistance fournie aux personnes déplacées qui vivent en dehors des camps. Dans une étude réalisée en 2013, la Brookings Institution a souligné que les données relatives aux personnes déplacées vivant en dehors des camps étaient insuffisantes, ce qui compliquait la fourniture de l'aide²⁷. Au cours de deux des trois visites effectuées sur le terrain, il a également été observé qu'une assistance moindre était fournie aux populations vivant en dehors des camps; ce qu'ont confirmé les personnes déplacées se trouvant sur place au cours de discussions de groupe. Alors que, dans certaines études de cas, l'accès aux systèmes nationaux signifiait que moins d'assistance extérieure était nécessaire, dans d'autres, il existait d'importantes lacunes en matière d'assistance aux personnes déplacées soit dans des secteurs tels que le logement, soit dans les zones géographiques avec accès humanitaire limité.

Des tensions avec les partenaires se sont fait sentir dans certains sites mixtes

50. La question de savoir quelle entité devrait jouer le rôle d'organisme chef de file pour les réfugiés se trouvant avec des personnes déplacées manquait de clarté, ce qui a entraîné quelques difficultés de coordination. En 2014, le HCR et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ont signé la note conjointe sur les situations mixtes et la coordination dans la pratique afin de « simplifier et rationaliser les modalités de responsabilisation sectorielle sectoriel et de

²⁵ Voir Norah Niland et al. « Independent whole of system review of protection in the context of humanitarian action » (Norwegian Refugee Council, 2015), chap. 7.2.

²⁶ Le HCR n'a pas de chiffres officiels sur les personnes déplacées vivant hors des camps, mais, selon les calculs basés sur les données tirées du document « UNHCR Global Trends : forced displacement in 2014 », le BSCI estime qu'environ 99 % des personnes non réfugiées résidaient en dehors des camps en 2014.

²⁷ Voir « Under the Radar : internally displaced persons in non-camp settings » (projet Brookings-LSE sur les personnes déplacées dans leur pays, 2013).

coordination lors d'une crise ou d'une catastrophe naturelle complexes, lorsqu'un coordonnateur humanitaire a été désigné et que le Haut-Commissariat mène également une opération en faveur des réfugiés. » L'accord indique que, si les réfugiés sont établis dans le même secteur géographique que les personnes déplacées, la coordination et l'exécution des activités concernant ces deux populations devraient être regroupées dans une seule structure, relevant soit des secteurs du HCR, soit des groupes sectoriels du Comité permanent interorganisations, mais il ne précise pas ce qui devrait s'appliquer dans un tel ou tel cas. Le Coordonnateur des secours d'urgence est chargé de se concerter avec les partenaires humanitaires « dans le plein respect de leurs mandats », ce qui signifie qu'il ne doit pas imposer des solutions unilatéralement²⁸.

51. Tout au long des six études de cas concernant des réfugiés et des personnes déplacées se trouvant dans la même zone géographique, le HCR a conservé le rôle d'organisme chef de file pour les réfugiés et décidé d'avoir des dispositions distinctes et parallèles pour la coordination de l'aide fournie aux réfugiés dans quatre des six études de cas. Ses activités de collecte de fonds pour les réfugiés sont également restées en grande partie distinctes²⁹. Certains partenaires humanitaires ont estimé que l'autonomie du HCR en ce qui concerne la coordination de l'aide fournie aux réfugiés laissait peu de marge de manœuvre, entraînant des tensions avec les autres populations dans trois des cas étudiés. En outre, dans certains cas, le Haut-Commissariat et le Comité permanent interorganisations levaient des fonds et établissaient des rapports chacun de leur côté, entraînant un manque d'efficacité. Dans un autre cas, la coopération avec les partenaires a été entravée par un désaccord sur la question de savoir si l'action menée en faveur des réfugiés devait se faire dans le cadre de secteurs ou de groupes sectoriels.

Parmi les facteurs qui ont permis au Haut-Commissariat d'assurer une bonne coordination dans les sites mixtes, on peut citer l'allocation suffisante de ressources, les compétences du personnel et la désignation de chefs de groupe attitrés

52. Les partenaires et les membres du personnel interrogés au siège et sur le terrain ont indiqué qu'il y avait trois facteurs qui contribuaient à une bonne coordination. Les personnes interrogées sur le terrain ont le plus souvent cité la quantité et la disponibilité des ressources comme le principal facteur contribuant à une meilleure coordination. Le deuxième facteur invoqué était la présence de compétences adéquates. Dans les trois visites sur le terrain, ainsi que dans quatre autres cas de pays, les bonnes appréciations du travail de coordination du HCR tenaient, au moins en partie, aux qualités de chef de file de certains coordonnateurs, qui mettaient tout en œuvre pour réaliser les objectifs du groupe. Le centre de formation du Haut-Commissariat a mis au point un cours sur la coordination, mais seuls 60 % environ des coordonnateurs en fonction l'ont suivi pour l'instant. En outre, en raison du taux élevé de rotation, il a été difficile de toujours déployer du

²⁸ Voir résolution 46/182 de l'Assemblée générale.

²⁹ Les appels du HCR en faveur des réfugiés ont alimenté les appels mondiaux, dont le budget est indépendant. Ces appels ont été intégrés dans les appels conjoints annuels du Comité permanent interorganisations dans 11 études de cas, mais, dans 10 d'entre eux, le HCR a gardé une rubrique distincte pour les réfugiés. Le Comité exécutif a autorisé le HCR à faire des appels de fonds en toute indépendance (voir <http://www.unhcr.org/fr/excom/bgares/4b30a4cce/assistance-internationale-faveur-refugies-relevant-mandat-haut-commissaire.html>).

personnel doté de bonnes capacités de coordination. Le troisième facteur, ayant trait aux ressources, était la présence d'un coordonnateur de groupe attitré. Dans 5 des 11 études de cas, les personnes interrogées ont indiqué que la coordination s'est améliorée grâce à la nomination de coordonnateurs de groupes attitrés, au lieu des coordonnateurs « à double casquette », qui assuraient également des fonctions au sein du bureau de pays du HCR. Plusieurs partenaires et membres du personnel participant à la coordination dans ces contextes ont également fait observer que l'attribution de rôles précis dans les groupes permettait de réduire les conflits d'intérêts perçus ou réels (représenter le HCR ou les besoins du groupe sectoriel).

D. Dans l'ensemble, l'action du Haut-Commissariat auprès des personnes déplacées n'a pas nui à son action en faveur des réfugiés se trouvant sur des sites mixtes

53. L'Assemblée générale a souligné que l'action menée par le HCR en faveur des personnes déplacées « ne devrait pas affaiblir le mandat du Haut-Commissariat ». Le BSCI a évalué si cette action avait eu des incidences négatives sur les activités du HCR en faveur des réfugiés, en particulier sa capacité de faciliter la protection des réfugiés et leur fournir une aide, ainsi que de coordonner efficacement l'action menée en leur faveur.

L'action du Haut-Commissariat auprès des personnes déplacées se trouvant sur des sites mixtes a eu peu d'incidence sur ses activités d'assistance et de protection concernant les réfugiés

54. Dans la plupart des cas, l'action du HCR auprès des personnes déplacées se trouvant sur des sites mixtes n'a, semble-t-il, pas eu d'incidence sur ses activités d'assistance et de protection concernant les réfugiés. Dans l'ensemble, un tiers des parties prenantes extérieures interrogées ont affirmé que cette action n'avait en général pas eu d'incidence sur le mandat du HCR relatif aux réfugiés, car, comme certains l'ont déclaré, le Haut-Commissariat accordait la priorité aux réfugiés. Parmi les membres du personnel du HCR interrogés sur les derniers sites mixtes où ils avaient travaillé, 48 % ont affirmé que l'action du HCR auprès des personnes déplacées n'a eu, dans l'ensemble, aucune incidence sur sa capacité de fournir assistance et protection aux réfugiés, au cours des trois à quatre dernières années. Dans 7 des 11 études de cas, les évaluations du BSCI ont permis d'établir que l'action du Haut-Commissariat auprès des personnes déplacées au cours des dernières années n'avait pas eu d'incidence sur sa capacité de faciliter la protection des réfugiés ou de leur fournir une assistance. Parmi ces sept études de cas, soit les activités en faveur des réfugiés ou des personnes déplacées étaient différentes selon le lieu (menées de manière autonome au moyen d'un financement en grande partie distinct) soit il accordait strictement la priorité aux réfugiés.

Dans certains cas, l'action du Haut-Commissariat auprès des personnes déplacées a eu des incidences sur son travail en faveur des réfugiés, même si ces incidences n'étaient pas totalement négatives

55. Dans 4 des 11 études de cas, il a été établi que l'action du HCR auprès des personnes déplacées a eu des incidences sur son action en faveur des réfugiés. Dans un cas, le Haut-Commissariat n'a pas pu intervenir efficacement face à une situation d'urgence concernant des réfugiés, le Gouvernement n'appréciant pas son action auprès des personnes déplacées et ayant restreint sa présence sur le terrain. Dans les

trois autres cas, l'afflux de personnes déplacées a nécessité de procéder à des arbitrages sur l'allocation des ressources, ce qui a limité l'aide aux réfugiés. Dans l'ensemble, les fonctionnaires interrogés ont indiqué que ces arbitrages ont été la principale incidence de l'action menée en faveur des personnes déplacées sur l'aide apportée aux réfugiés. Dans ces trois cas, le nombre de personnes déplacées bénéficiant de la protection et de l'assistance du HCR a plus que triplé entre 2013 et 2014, passant de 1,9 à 6,5 millions, et les dépenses sont passées de 68 à 263 millions de dollars. Parallèlement, les dépenses du HCR consacrées aux activités en faveur des réfugiés ont diminué d'un quart entre 2013 et 2014 pour s'établir à 239 millions de dollars, alors que le nombre de réfugiés bénéficiant d'une assistance a augmenté. Ces réductions implicites dans les dépenses par réfugié sont allées de pair avec une diminution (entre 21 et 57 %) du budget consacré aux besoins de base et aux services essentiels, principalement la fourniture d'abris et d'articles non alimentaires³⁰. Cela dit, dans ces trois cas, les opérations en faveur des réfugiés avaient été mises en place depuis plus de deux ans, ce qui a limité les effets relatifs des réductions des dépenses de 2014.

56. Néanmoins, dans ces trois études de cas, l'assistance fournie aux personnes déplacées a également renforcé la protection des réfugiés. Dans deux cas, les membres du personnel ont noté que rapprocher l'assistance que le HCR fournit aux réfugiés et celle qu'il fournit aux personnes déplacées avait contribué à atténuer les menaces qui pesaient sur les réfugiés en raison des tensions entre les groupes, du fait que l'assistance fournie semblait inégale³¹. Dans le troisième cas, l'assistance fournie par le Haut-Commissariat aux personnes déplacées avait eu un effet positif sur la protection des réfugiés, car le HCR a pu ainsi mieux faire comprendre au gouvernement du pays hôte la pertinence de son action et obtenir que la protection des réfugiés soit renforcée.

**L'action du Haut-Commissariat auprès des personnes déplacées
a eu peu d'effet négatif sur la coordination de l'action menée
auprès des réfugiés se trouvant sur des sites mixtes**

57. Le HCR a en général mené avec succès la coordination des activités concernant les réfugiés se trouvant sur des sites mixtes. La plupart des partenaires opérationnels interrogés (65 %) ont considéré qu'elle était bonne ou excellente, contre 14 % qui estimaient qu'elle était mauvaise ou très mauvaise. Ce ratio global se retrouvait dans 10 des 14 sites mixtes dans lesquels le HCR intervenait en faveur des réfugiés et des personnes déplacées. En outre, dans 7 des 11 études de cas, les partenaires opérationnels et les membres du personnel du Haut-Commissariat ont systématiquement indiqué que la coordination de l'aide apportée aux réfugiés ne posait aucun problème. Dans les quatre autres études, quelques problèmes de coordination avaient été rencontrés, généralement dans les premières phases de l'action en faveur des réfugiés, et avaient, pour la plupart, été réglés au moment de la collecte des données³².

³⁰ Les besoins et les services de base comprennent l'eau, les abris, l'alimentation, l'assainissement et l'hygiène, les soins de santé, les articles non alimentaires, l'énergie et l'éducation.

³¹ Les membres du personnel ont relevé l'existence de cette menace dans cinq des six études de cas réalisées auprès de populations de réfugiés et de personnes déplacées vivant ensemble.

³² Il s'agissait notamment du fait que le Haut-Commissariat n'avait pas réussi à diriger efficacement les secteurs techniques, que les rôles étaient mal définis et que l'absence d'un accès direct aux

58. Deux principaux facteurs ont aidé le HCR à coordonner efficacement l'aide apportée aux réfugiés : la clarté de son mandat et sa capacité de mobiliser des ressources pour les réfugiés. Sur la base de son mandat, le Haut-Commissariat a été l'organisme responsable de l'action en faveur des réfugiés dans l'ensemble des 11 études de cas. La planification et la budgétisation du HCR étant fondées sur les besoins³³, l'aide apportée aux réfugiés dans les cas étudiés a pu être financée, contrairement aux autres organismes de l'Organisation des Nations Unies, dont les procédures d'appel global au titre de la planification et la budgétisation des activités liées aux personnes déplacées se fondent sur les ressources.

V. Conclusion

59. Alors que le nombre de réfugiés et de personnes déplacées continue de croître, les situations dans lesquelles les deux populations sont regroupées continueront de poser des difficultés au HCR et aux organismes humanitaires dans leur ensemble. Dans le respect de son mandat, le HCR a comme responsabilité première de prêter assistance aux réfugiés, mais il participe aux initiatives en faveur des personnes déplacées en assumant des rôles de coordination cadrant avec ses principaux points forts. L'attention grandissante qu'il accorde aux personnes déplacées n'entrave pas sa capacité de s'acquitter de son mandat premier envers les réfugiés.

60. Compte tenu de l'interdépendance des acteurs humanitaires, les résultats de la présente évaluation ont des incidences systémiques, comme l'ont fréquemment souligné les personnes interrogées. Les personnes déplacées l'étant dans leur propre pays, les organismes humanitaires n'ont pas à en assumer la responsabilité comme le HCR le fait à l'endroit des réfugiés; ce qui pose problème quand un plan d'intervention humanitaire doit être appliqué. Le Comité permanent interorganisations a tenté de remédier à cette situation en améliorant la responsabilisation envers les populations touchées et en créant le rôle d'« agence de dernier recours » pour les chefs de file des groupes sectoriels, dont les fonctions sont définies comme suit :

« Le cas échéant et selon l'accès, la sécurité et la disponibilité des fonds, l'agence chef de file de groupe sectoriel, [...], doit être prête à assurer la prestation des services nécessaires en vue de combler les principales lacunes identifiées par le groupe sectoriel et prises en compte dans le plan d'intervention stratégique [sous l'autorité du Coordonnateur des opérations humanitaires] »³⁴

61. Le Comité permanent interorganisations fait observer que même ce niveau de responsabilité est plus complexe dans le cadre de secteurs transversaux tels que la protection et la coordination et la gestion des camps, et note que « lorsqu'il existe des lacunes importantes dans la réponse humanitaire, le chef de file sectoriel devra

sites de réfugiés avaient causé des problèmes de coordination. Dans les quatre cas, la fourniture de l'aide aux réfugiés s'est mal passée au début.

³³ Depuis 2010.

³⁴ Voir Module de référence pour la coordination sectorielle au niveau national, 2015, chap. 3 (Comité permanent interorganisations).

poursuivre les efforts de sensibilisation et expliquer les contraintes aux parties prenantes³⁵ ».

62. La différence nette entre, d'une part, le mandat et la responsabilité clairement définis du HCR en ce qui concerne les réfugiés et, d'autre part, la responsabilité plutôt floue des acteurs non étatiques à l'égard des personnes déplacées, est au cœur des tensions dans certaines situations mixtes et des résultats inégaux des programmes. Invoquant son mandat envers les réfugiés, le HCR fait observer que le statut de réfugié lui-même, par sa précarité et les problèmes de protection inhérents, ne s'applique pas aux personnes déplacées. Cela dit, ces personnes sont, dans certains cas, de plus en plus dans des situations similaires à celle des réfugiés, avec lesquels elles partagent parfois le même espace géographique.

63. La présente évaluation a mis au jour plusieurs problèmes à l'échelle du système qui dépassent le cadre de cette étude et requièrent une analyse plus poussée. Il s'agit, par exemple, de l'application de la note conjointe, notamment les facteurs permettant de désigner l'organisme chef de file des structures de coordination fusionnées, et de l'analyse des structures parallèles ou fusionnées afin d'établir lesquelles présentent plus d'avantages pour les personnes relevant de la compétence du HCR. Pour déterminer les responsabilités en matière de collecte des données et d'estimations des populations, il faudra un débat à l'échelle du système, qui devra s'étendre aux méthodes budgétaires. Les budgets axés sur les besoins ont permis au HCR de se faire un tableau précis des besoins des réfugiés; de la même façon, il faudra un débat interinstitutions sur l'intérêt de procéder de même pour les personnes déplacées afin d'harmoniser les méthodes. Le système devra adopter une stratégie humanitaire plus globale à mesure que le nombre de personnes augmente et que les difficultés d'accès se multiplient.

64. Le HCR peut faire quelques ajustements ici et là pour une meilleure collaboration et sensibiliser les partenaires à la nécessité d'une coordination plus efficace, mais il n'est qu'un acteur dans un système beaucoup plus grand regroupant d'autres organismes des Nations Unies, des organisations non gouvernementales internationales et locales, les donateurs, les États et les personnes relevant de sa compétence. Le principal enjeu pour tous les partenaires contributeurs sera de veiller à ce que les besoins et l'opinion des populations touchées soient bien pris en compte dans la planification et l'élaboration des mesures; à ce titre, compte tenu de son rôle de premier plan au niveau mondial et de son expérience en matière de déplacement interne, le HCR peut jouer un rôle prépondérant dans ce domaine.

VI. Recommandations

65. Le Bureau des services de contrôle interne formule trois recommandations importantes, par lesquelles le HCR est invité à :

Recommandation 1 (résultat A)

66. Dans une situation mixte ou entre une situation mixte et une autre, la quantité et la qualité des données recueillies sont différentes, surtout pour ce qui est des réfugiés à l'intérieur des camps et de ceux à l'extérieur. **Pour y remédier, le HCR**

³⁵ Voir Note d'orientation sur la mise en œuvre de l'approche de groupe sectoriel, 2006 (Comité permanent interorganisations).

devrait améliorer les activités de suivi des pays en améliorant la collecte des données sur les réfugiés à l'extérieur des camps, notamment sur l'assistance qu'elle fournit.

Recommandation 2 (résultat A)

67. Conformément au principe de responsabilisation à l'égard des populations touchées, le HCR devrait faire davantage pour améliorer la communication et associer les personnes relevant de sa compétence à la prise de décisions. Conscient de la difficulté de promouvoir une véritable participation qui réponde aux attentes sans nécessiter trop de ressources, **chaque année, le HCR, au début de l'évaluation participative annuelle, devrait systématiquement intégrer les études et les consultations sur les résultats des évaluations des années antérieures sur la stratégie de prise en compte de l'âge, du sexe et de la diversité, les décisions qui en découlent et les raisons de ces décisions, pour informer les réfugiés des mesures prises grâce à leurs contributions.**

Recommandation 3 (résultats B et C)

68. Pour que la coordination facilite la prise en compte des besoins des personnes déplacées et des réfugiés, **le HCR devrait élaborer une stratégie de coordination par pays, prévoyant l'intégration de mécanismes de coordination régionaux ou de dispositions tirées de la note conjointe, selon le cas, et comportant, si possible, les points suivants :**

- a) La décision et les motifs expliquant le choix de structures de coordination indépendantes ou combinées;
- b) Des stratégies pour les groupes dirigés ou codirigés par le HCR, qui tiennent compte des normes des groupes sectoriels mondiaux, dans le respect des réalités de chaque contexte;
- c) Des mandats nationaux ou locaux des coordonnateurs chargés des réfugiés, des groupes ou des secteurs;
- d) La désignation d'une ONG cochef de file du groupe de protection, le cas échéant;
- e) La participation à la formulation des priorités de l'équipe de pays humanitaire en ce qui concerne les personnes déplacées et l'examen ultérieur de ces priorités pour la coordination;
- f) Des plans pour la collecte des données et l'évaluation commune des besoins.

(Signé) Heidi Mendoza
Secrétaire générale adjointe aux services
de contrôle interne
Le 12 janvier 2017

Annexe

Mémoire daté du 5 avril 2016, adressé à la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne par le Service d'élaboration et d'évaluation des politiques du Haut-Commissaire adjoint des Nations Unies pour les réfugiés

Le Bureau des Services de contrôle interne reproduit ci-après le texte intégral des observations reçues du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés sur son évaluation. Cette pratique a été instituée conformément à la résolution 64/263 de l'Assemblée générale, comme recommandé par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

Observations du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés sur son évaluation

1. En réponse à votre mémoire du 23 mars 2016, portant sur l'évaluation du programme du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés et adressé à M. Grandi, Haut-Commissaire, je présente ci-après les principales observations du Haut-Commissariat sur le projet de rapport d'évaluation formel. Avant cela, je souhaiterais exprimer la satisfaction du HCR devant la volonté de l'équipe d'évaluation du BSCI d'engager tout au long du processus un dialogue ouvert et constructif avec le personnel au siège et sur le terrain, ce qui a considérablement contribué à mieux comprendre les faits et améliorer la qualité du projet de rapport.
2. Comme tout le monde le constate, depuis ces dernières années, le système humanitaire subit de fortes pressions. L'augmentation substantielle du nombre de personnes déplacées de force (réfugiés et personnes déplacées), dont beaucoup se retrouvent dans des situations de déplacement prolongé, est un défi majeur pour la communauté internationale. La protection et l'aide sont souvent entravées par la montée de l'insécurité, la violence et la difficulté d'accéder aux populations touchées. Malgré l'augmentation considérable du financement dans son ensemble, les ressources financières n'ont pas progressé au même rythme que les besoins humanitaires mondiaux.
3. Lors du prochain Sommet mondial sur l'action humanitaire à Istanbul, plusieurs questions politiques, techniques et financières seront examinées, qui pourraient influencer l'orientation que prendront les organismes humanitaires au moment où ils s'efforcent de mieux répondre aux besoins des populations touchées. De ce point de vue, le projet de rapport d'évaluation arrive à point nommé pour éclairer le débat sur la question importante des différentes responsabilités du HCR à l'égard des réfugiés, et des personnes déplacées en particulier.
4. Dans l'ensemble, le HCR estime que le projet de rapport a bien cerné les principales incidences opérationnelles de l'action de l'organisation auprès des réfugiés au titre de son mandat et comment elles se démarquent des incidences des mesures en faveur des personnes déplacées dans leur propre pays, prises dans le cadre d'une collaboration entre organismes, sous l'autorité du Coordonnateur des secours d'urgence. Il note avec satisfaction qu'il est indiqué dans le projet de

rapport qu'il s'est efforcé, non seulement de faire face efficacement à l'augmentation du nombre de réfugiés ayant besoin de protection et d'assistance, mais aussi de s'acquitter de ses autres responsabilités à l'égard des personnes déplacées. Le HCR accueille également avec satisfaction la conclusion du rapport selon laquelle il s'est acquitté de cette double obligation sans qu'il n'y ait de conséquences négatives notables pour les réfugiés ou les personnes déplacées. Le HCR note que le rapport mentionne les mesures prises en coopération avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, plus particulièrement la note conjointe, pour clarifier le fonctionnement concret des mécanismes de direction et de coordination dans les situations mixtes.

5. Le HCR sait qu'il doit améliorer la collecte des données, la surveillance et la couverture des réfugiés à l'extérieur des camps, et renforcer davantage la communication avec les réfugiés. Il sait également que dans certains pays, des modalités de coordination différentes devront peut-être être prises. En conséquence, il accepte les trois recommandations proposées par le Bureau des services de contrôle interne et décrit dans un tableau connexe les mesures qu'il entend prendre.

6. Le projet de rapport accompagnant le présent mémorandum contient d'autres commentaires et observations. Ils servent essentiellement à appeler l'attention sur des points qui ne sont pas suffisamment clairs ou ont besoin de plus de précisions ou d'explications. Il convient de noter que ces points sont peu nombreux ou conflictuels, preuve de la collaboration exemplaire qui a caractérisé dès le départ le présent exercice d'évaluation.

7. Je voudrais saisir cette occasion pour vous remercier, vous et vos collègues, en particulier les coordonnateurs chargés de l'évaluation, de l'excellente coopération dont vous avez fait preuve.
