

Siège

Direction exécutive et gestion

Bureau exécutif

Le **Bureau exécutif** se compose du Haut Commissaire, du Haut Commissaire adjoint, des Hauts Commissaires assistants, respectivement chargés des opérations et de la protection, du Chef de cabinet et de leurs collaborateurs. Le Bureau exécutif définit la politique et dirige sa mise en œuvre, s'engage avec les différentes parties prenantes, assure une gestion efficace et supervise les opérations de l'UNHCR à travers le monde. Il informe les groupes opérationnels des décisions exécutives et des nouvelles orientations politiques, tout en tenant au courant le Haut Commissaire de l'évolution des situations sur le terrain. Le Directeur du bureau de l'UNHCR à New York, le Chef du Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation et l'Inspecteur général rendent directement compte de leurs activités au Haut Commissaire et travaillent en coordination avec le Chef de cabinet.

Le Directeur de la Division de la gestion financière et administrative, qui assume également la charge de Contrôleur, fait rapport au Haut Commissaire adjoint, tout comme les directeurs de la Division des relations extérieures, de la Division de la gestion des ressources humaines et de la Division des systèmes d'information et des télécommunications. Les fonctions assurées par le Chef de la Section des affaires juridiques et le Médiateur sont également placées sous la supervision du Haut Commissaire adjoint.

À la fin du mois de décembre 2006, Mme Wendy Chamberlin a achevé son mandat en tant que Haut Commissaire adjoint, après avoir servi l'UNHCR à ce poste depuis le mois de janvier 2004. Son successeur, M. L. Craig Johnstone, a pris ses fonctions en juin 2007.

Deux nouveaux Hauts Commissaires assistants ont assumé leurs fonctions respectives au début de l'année 2006. Le Haut Commissaire assistant pour les opérations est responsable du Département des opérations, qui comprend la Division des services opérationnels et l'ensemble des Bureaux régionaux. Le Haut Commissaire assistant pour la protection supervise l'élaboration, l'application et la promotion de la politique de protection de l'UNHCR, y compris les activités menées à cette fin par la Division des services de protection internationale.

En février 2006, le Haut Commissaire a lancé un processus de réforme organisationnelle. Il a nommé un Directeur pour le changement de structure et de gestion à la tête d'une petite équipe ; celle-ci a entrepris de revoir en profondeur les structures, les fonctions et la composition des effectifs de l'UNHCR en vue de les adapter aux besoins et aux défis actuels. Le deuxième objectif du processus est de rendre

l'UNHCR aussi souple et aussi rentable que possible, afin d'orienter un volume maximal de ressources vers les personnes qui bénéficient de son action.

Le **Bureau de l'Inspecteur général** s'acquitte de trois fonctions fondamentales : il évalue la qualité de la gestion, notamment en déterminant les mesures qui permettraient de prévenir la mauvaise gestion et le gaspillage des ressources au travers d'inspections menées en temps utile au Siège et sur le terrain, mène des investigations sur la mauvaise conduite présumée de membres du personnel de l'UNHCR et enquête sur les incidents accompagnés d'agressions violentes à l'encontre des collaborateurs ou des opérations de l'Organisation et sur tout autre incident susceptible de nuire directement au Haut Commissariat.

Les inspections procurent au Haut Commissaire et aux cadres supérieurs une vision indépendante et objective de la gestion des opérations, en attirant l'attention sur les questions essentielles et les secteurs problématiques et en identifiant les pratiques exemplaires qui mériteraient d'être diffusées pour améliorer l'efficacité de l'Organisation. Le Bureau mène des inspections ordinaires, consistant à vérifier la gestion globale d'une opération, ainsi que des inspections spéciales, axées sur des problèmes de gestion particuliers.

En 2006, le Bureau a entrepris 17 inspections dans les pays, ainsi qu'une inspection au Siège ; il a formulé plus de 200 recommandations, visant à améliorer la gestion et à indiquer aux cadres et au personnel les modalités à suivre pour prendre des mesures correctives. Un certain nombre de problèmes récurrents, exigeant des mesures correctives de la part de la direction, ont été mis en lumière. Citons notamment l'emploi inadéquat de collaborateurs ne faisant pas partie du personnel de l'UNHCR, ce qui a nui à l'efficacité de certaines opérations et occulté les frais réels de personnel, l'irrégularité des visites effectuées par les délégués et les cadres supérieurs en poste sur le terrain dans les camps et zones d'installation de réfugiés, le manque de clarté des relations entre les bureaux extérieurs et les services fonctionnels au Siège et le fait que la planification et l'exécution des programmes sont essentiellement déterminées en fonction du montant des ressources disponibles, et non par les besoins réels des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence du Haut Commissariat.

Le Bureau de l'Inspecteur général accorde la priorité aux enquêtes sur les conduites qui nuisent directement aux bénéficiaires de l'UNHCR. Il s'agit notamment des cas présumés d'escroquerie à la réinstallation et des affaires de corruption en rapport avec l'enregistrement des réfugiés, la détermination de leur statut et l'octroi de l'aide matérielle.

Le resserrement de la collaboration entre le Bureau et les services responsables de l'administration de la justice

contribue à l'efficacité globale des investigations. Grâce au renforcement de la coordination dans ce domaine, le Bureau est mieux à même de suivre les cas, depuis le moment où la première faute présumée a été signalée au groupe des investigations jusqu'à la sanction finale ou à la clôture du dossier. En 2006, 29 pour cent des investigations ont abouti à des congédiements sans préavis et 28 pour cent à diverses sanctions moins sévères, allant de la rétrogradation à l'avertissement. Trois pour cent des affaires seulement ont été closes sans sanctions et environ 40 pour cent en étaient à différents stades de la procédure disciplinaire à la fin de l'année.

En 2006, le Bureau a également entrepris trois missions pour s'assurer de la mise en œuvre de ses recommandations au Botswana, au Malawi et en Sierra Leone. En 2006, les moyens du Bureau dans ce domaine ont été très sensiblement renforcés par le lancement d'un mécanisme de suivi amélioré, qui permet d'observer de manière plus systématique l'application des recommandations formulées par les missions d'inspection.

Le Bureau de l'Inspecteur général a signé un mémorandum d'accord avec le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies (BSCI). C'est le premier accord global conclu par les deux entités pour améliorer la coopération et la collaboration dans la conduite des investigations et des inspections.

Le **Service de vérification des comptes**, au sein du Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies (BSCI), assume la fonction d'audit interne pour l'UNHCR. Le service de vérification est installé à Genève et dispose également de vérificateurs en poste à Nairobi, qui contrôlent les opérations du Haut Commissariat en Afrique. Des vérificateurs permanents sont en outre affectés aux opérations d'urgence de grande envergure, en fonction des besoins.

En 2006, le Service a adopté une approche tenant davantage compte des risques dans son processus de planification des audits. Les missions d'audit ont été sélectionnées et hiérarchisées en fonction du niveau de risque que les activités présentent pour l'UNHCR. Cette approche permet d'orienter les ressources d'audit sur les domaines à plus haut risque, tout en déterminant les activités et les programmes qui doivent être vérifiés, ainsi que la fréquence des examens. De par sa conception, le processus d'évaluation des risques est dynamique et les plans d'audit seront constamment mis à jour, afin de tenir compte de l'évolution incessante des risques dans l'environnement de travail de l'UNHCR. Une telle approche permet à l'audit interne de juger de l'efficacité avec laquelle le Haut Commissariat gère les risques majeurs.

En 2006, le Service de vérification a réalisé 32 audits et publié 31 rapports et mémorandums. Il a notamment contrôlé des opérations dans des pays et procédé à des examens globaux de la gestion des primes d'affectation et de transfert, du système de gestion électronique des documents, de la gestion du parc de véhicules, de la gestion des technologies de l'information et des communications et des centres régionaux, réalisant en

outre un audit éclair de la capacité de l'UNHCR à faire face à une pandémie de grippe aviaire chez l'homme. Le BSCI a formulé 197 recommandations, dont 103 jugées critiques, relatives au renforcement des mécanismes de suivi des responsabilités et des systèmes de contrôle interne, ou concernant l'élaboration ou la clarification des politiques et des procédures, ainsi que la marche à suivre du travail.

Les audits menés sur le terrain ont permis de déceler un certain nombre de problèmes systémiques, mettant en évidence la nécessité de suivre plus attentivement les partenaires d'exécution et d'obtenir qu'ils fournissent des attestations de vérification de leurs résultats financiers dans les délais impartis, tout en assurant un suivi systématique en cas de résultats controversés. Il apparaît également que les contrôles internes sur la gestion de l'approvisionnement pourraient être renforcés pour atténuer avec plus d'efficacité les risques associés : la planification des achats pourrait être plus efficace, la gestion des biens surveillée de plus près, et les systèmes et procédures concernant la gestion du parc de véhicules et du carburant améliorés. L'amélioration de l'efficacité du processus de recrutement et d'affectation, en particulier pour les opérations d'urgence, pourrait bénéficier d'une attention plus soutenue. La difficulté de pourvoir des postes de responsabilité essentiels et les retards observés dans les affectations ont nui à la bonne exécution des programmes de l'UNHCR.

Lors de son examen de la gestion des technologies de l'information et des communications, le BSCI n'a pas détecté de faiblesses majeures. Les recommandations ont souligné la nécessité de renforcer la structure de direction et administrative, afin d'en aligner la gestion sur les meilleures pratiques. Le BSCI a fait l'éloge de l'approche prévoyante de l'UNHCR et de ses initiatives pour lancer un système de gestion électronique des documents. Le système n'est pas totalement opérationnel car son utilisation n'est pas systématique, ni uniforme ; l'UNHCR risque donc de perdre des enregistrements électroniques en raison de la rotation du personnel au Siège. Le fonctionnement des centres régionaux a été jugé globalement satisfaisant ; cependant, les objectifs et les attentes n'ont pas été définis clairement dès le début, ce qui a empêché de mesurer et d'évaluer avec précision les bénéfices obtenus.

Le **Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation** a été créé en 2006. Travaillant en étroite liaison avec le Haut Commissaire, le Haut Commissaire assistant pour les opérations et le Haut Commissaire assistant pour la protection, le nouveau Service s'est vu confier trois responsabilités principales : élaborer des analyses cohérentes, critiques et orientées vers l'avenir sur les problèmes intéressant tout particulièrement l'UNHCR et contribuer, à partir de ces travaux, à la définition et à la formulation de politiques harmonisées ; cerner et examiner les tendances et évolutions principales qui se font jour dans l'environnement international et veiller à ce que les conséquences de ces tendances et évolutions pour l'action de l'UNHCR soient pleinement appréhendées au sein de l'Organisation ; gérer la fonction d'évaluation et veiller à ce que les conclusions et les recommandations en résultant

soient utilisées avec efficacité à des fins d'élaboration des politiques, de planification stratégique et de conception des programmes.

Après sa mise en place au milieu de l'année 2006, le Service a entrepris d'examiner les activités de l'UNHCR dans le domaine des migrations internationales et a publié un document d'orientation clarifiant le rôle du Haut Commissariat à cet égard. Le Service a également coordonné les relations de l'UNHCR avec le Groupe mondial sur la migration et avec les participants au Dialogue de haut niveau sur les migrations internationales et le développement. Il a en outre lancé un vaste processus de consultations internes et externes sur le rôle de l'UNHCR à l'égard des déplacés internes, de la réforme humanitaire et de l'approche interinstitutions par secteurs. Ces consultations ont servi de point de départ à la rédaction d'un document intitulé *Rôle de l'UNHCR dans l'appui à un renforcement de la réponse humanitaire aux situations de déplacement interne : cadre politique et stratégie de mise en œuvre*.

En ce qui concerne la fonction d'évaluation, le Service a entrepris d'étudier l'intervention d'urgence menée par l'UNHCR lors du tsunami dans l'océan Indien et a commencé à préparer une évaluation indépendante des efforts déployés pour contrer et prévenir la violence sexuelle et sexiste dans les situations de déplacement forcé. Dans le même temps, le nouveau Service a commencé à analyser la politique et les procédures d'évaluation de l'UNHCR, coordonné les relations avec le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation et contribué à un certain nombre d'initiatives interorganisations en matière d'évaluation, dont une étude globale de l'approche sectorielle dirigée par l'OCHA.

Le **bureau de l'UNHCR à New York** est directement rattaché au Bureau exécutif. Il représente les intérêts de l'UNHCR au siège de l'ONU et auprès d'autres organismes importants basés à New York, notamment auprès des principales ONG et fondations politiques se consacrant aux affaires onusiennes.

En 2006, le bureau a contribué au lancement des efforts destinés à impliquer l'UNHCR dans la nouvelle architecture de consolidation de la paix des Nations Unies. Par cet engagement, le Haut Commissariat entend rechercher des moyens de rendre les retours viables au travers des efforts de relèvement et de reconstruction post-conflit, en utilisant les mécanismes de consolidation de la paix à cet effet. Un des collaborateurs de l'UNHCR a été détaché auprès du Bureau d'appui à la consolidation de la paix afin de faciliter l'élaboration de la stratégie du Haut Commissariat dans ce domaine.

Toujours dans l'optique de la viabilité des retours, le bureau de New York a continué à favoriser les relations de l'UNHCR avec les partenaires du développement, notamment en participant au Groupe des Nations Unies pour le développement. En 2006, le bureau a appuyé les évaluations de besoins post-conflit en Somalie et au Darfour, ainsi qu'une approche à l'échelle du système, destinée à instituer des fonds d'affectation provenant de diverses sources de financement pour les situations à

l'issue des conflits. Il a en outre participé aux efforts visant à intégrer les solutions durables en faveur des déplacés au système des Coordonnateurs résidents dans les pays en transition.

Parallèlement au processus de réforme des Nations Unies, des efforts ont été accomplis en vue de renforcer le dispositif d'intervention humanitaire. Le bureau de New York a aidé à promouvoir les projets présentés au Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (CERF), mis en service en mars 2006, et a instauré des contacts réguliers avec le Secrétariat du CERF, installé au siège de l'ONU.

Sur le front de la paix et de la sécurité, le bureau a poursuivi son étroite collaboration avec les partenaires compétents et notamment avec le Département des opérations de maintien de la paix (DPKO). Les efforts ont été en très grande partie centrés sur les déplacements de population au Darfour, au Tchad et en République centrafricaine (RCA). Le bureau de New York s'est directement impliqué dans le processus de déploiement d'une présence multidimensionnelle au Tchad et, le cas échéant, en RCA, et a participé à la mission d'évaluation technique dirigée par le DPKO dans la région. L'UNHCR a de ce fait été en mesure d'influer sur les recommandations transmises au Conseil de sécurité.

Le Haut Commissaire adjoint

Le Haut Commissaire adjoint supervise toutes les fonctions relatives à la gestion et à l'administration. Le Contrôleur et Directeur de la Division de la gestion financière et administrative, ainsi que les responsables du Service de la gestion et du développement de l'organisation, de la Division des relations extérieures, de la Division de la gestion des ressources humaines, de la Division des systèmes d'information et des télécommunications, rendent directement compte de leurs activités au Haut Commissaire adjoint.

Tout au long de l'année 2006, le **Service de la gestion et du développement de l'organisation** s'est attaché à accroître la qualité, l'efficacité et l'efficacé de l'action de l'UNHCR en améliorant les processus décisionnels, le suivi des responsabilités et la performance, en encourageant la mise en place de structures rationnelles, adaptées au type, à la taille et à la complexité des opérations, dans les bureaux de l'UNHCR, sans perdre de vue la nécessité de satisfaire aux normes acceptées et d'appuyer les buts et les priorités en matière d'organisation, et enfin en donnant les moyens aux cadres de concevoir leurs propres structures rationnelles moyennant la mise au point d'outils de conception des paramètres. Le Service a mené différentes activités dans cette optique, participant à un certain nombre de groupes de travail chargés de définir la politique de l'UNHCR concernant l'emploi du personnel du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, d'examiner la restructuration du Département des services opérationnels et du Département de la protection internationale, d'étudier la réorganisation des Bureaux pour

CASWANAME et pour l'Asie, d'analyser et d'établir le profil des effectifs du Haut Commissariat et de définir la politique relative aux activités exécutées par l'intermédiaire de partenaires. De manière très importante, le Service a également assumé la fonction d'agent centralisateur afin d'appuyer les efforts visant à développer, à encourager et à entretenir une culture des résultats moyennant l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats, notamment par la conception et la mise au point du nouveau logiciel *Focus*.

Division des relations extérieures

La Division des relations extérieures est chargée de rallier un appui public, politique et financier à l'action de l'UNHCR. Elle a également pour mission d'appuyer les organes directeurs du Haut Commissariat et d'entretenir des relations avec les partenaires de l'UNHCR, au sein du système des Nations Unies et dans le secteur non gouvernemental.

En 2006, dans le cadre du processus de changement de structure et de gestion, la Division a entrepris d'examiner sa propre stratégie, au moyen d'une analyse de ses attributions et de ses responsabilités, d'une enquête d'opinion et d'un questionnaire de référence adressé au personnel sur le terrain. Cette phase de diagnostic a cerné les domaines qui demandent à être améliorés : la Division doit resserrer sa collaboration avec les bureaux régionaux et avec les autres divisions de l'UNHCR, intensifier l'appui et le renforcement des capacités du personnel de terrain, mettre au point une stratégie intégrée de communication et de collecte de fonds, cibler d'autres audiences pour accroître l'impact de son action, définir des objectifs de performance clairs et répondre de leur réalisation et réaffecter les ressources en fonction de leurs priorités. Grâce à ce processus, la Division a commencé à assembler les éléments de base qui lui permettront de contribuer, par son travail, à la réalisation des buts de l'UNHCR. Elle dispose désormais d'une série d'objectifs stratégiques qui définissent clairement son rôle et sa mission et qui sous-tendent ses activités pendant la période 2007-2009.

Conformément à la priorité du Haut Commissaire, en 2006, la Division s'est attachée, en étroite collaboration avec le Bureau pour la région CASWANAME, à étudier le cadre général des relations de l'UNHCR avec les pays arabes. L'objectif est de renforcer les partenariats existants, tout en trouvant de nouveaux.

Le **Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources (DRRMS)** coordonne les relations du Haut Commissariat avec la communauté des bailleurs de fonds gouvernementaux. Le Service cherche à procurer une vision claire des objectifs et des besoins financiers de l'UNHCR aux donateurs, ainsi que des informations sur toute autre question susceptible d'influer sur leurs décisions de financement. Le DRRMS aide les bureaux extérieurs et les services du Siège à fournir les informations requises à cet effet. Dans le même temps, il informe la direction supérieure et les collègues en charge

des opérations des préoccupations des donateurs sur les opérations et les politiques du Haut Commissariat.

En 2006, le Service a organisé des séances d'information et des consultations régulières avec les bailleurs de fonds, facilitant en outre des missions dans les capitales des pays donateurs et dans les zones d'opération en vue d'accroître au maximum les ressources. Il a coordonné ses activités avec celles d'autres organisations et fourni des orientations, le plus souvent à l'intention des bureaux extérieurs, sur les méthodes à adopter pour accéder aux fonds communs, gérés de manière centralisée sur le terrain, ainsi qu'aux fonds d'intervention pour les urgences. Le Service a rédigé des requêtes de financement et des rapports spécifiques à l'intention de donateurs individuels et coordonné des soumissions au nom de l'Organisation dans le cadre des appels multiorganisations, ainsi que ses diverses contributions pour la procédure d'appel global.

Le Service a également collaboré avec tous les secteurs de l'Organisation, en particulier avec les bureaux régionaux et les bureaux extérieurs, la Division de la gestion financière et administrative et la Section de la coordination des programmes et de l'appui opérationnel au sein de la Division de l'appui opérationnel. Au cours de l'année, le Service a coordonné la préparation des trois documents essentiels – à savoir *l'Appel global*, le *Rapport intérimaire à mi-année* et le *Rapport global* – qui permettent de mobiliser les fonds et les ressources nécessaires à l'exécution des opérations de l'UNHCR à travers le monde et de satisfaire la plupart des exigences des donateurs en matière de compte rendu. À la fin de l'année, le Service et le Secrétariat ont organisé la Conférence annuelle des annonces de contributions à Genève.

Pour de plus amples informations sur le travail et sur les activités du Service, veuillez vous reporter au chapitre *Financement des programmes de l'UNHCR*.

En 2006, le **Service des relations avec les médias et de l'information** a continué à diffuser des nouvelles, des documents d'information et des articles contribuant à la notoriété de l'UNHCR par l'intermédiaire de ses différents groupes (Médias, Publications imprimées, Publications électroniques, Audiovisuel, Information de masse et Visibilité/Distribution). En raison des contraintes budgétaires, le Service a réajusté ses activités ; il a ainsi intégré des éléments d'une campagne contre l'intolérance, précédemment planifiée, aux produits existants : un numéro spécial du magazine *Réfugiés* a notamment été consacré à l'intolérance.

Le site web principal de l'UNHCR (en anglais), géré par le Service, a remporté un succès croissant : pour la première fois, les internautes ont consulté plus de 17 millions de pages, soit en moyenne 1,42 million de pages par mois. Au total, 6,6 millions d'internautes se sont rendus sur le site, soit 750 000 visites supplémentaires par rapport aux 5,75 millions de visites enregistrées en 2005. En 2006, une moyenne de 549 000 personnes ont consulté chaque mois le site principal de l'UNHCR, le record d'affluence étant observé en novembre avec 796 000 visiteurs. La moyenne mensuelle des visites sur le site en langue française, relancé

par le service en avril 2005, a quasiment triplé en 2006 – avec 35 700 visites par mois, contre 12 400 en 2005.

Le studio de production vidéo du Siège a réalisé 53 sujets d'actualités retransmis par l'Union européenne de radiodiffusion et par le système de diffusion quotidienne par satellite *Unifeed*, basé à New York. Le studio a également produit 36 vidéos, diffusées sur la page multimédias du site web de l'UNHCR, et neuf autres projets de films.

En 2006, le magazine trimestriel *Réfugiés* a été publié en trois langues : anglais, espagnol et français. La photothèque du Siège a rassemblé plus de 13 000 photos provenant du monde entier et distribué près de 101 000 photos à des organisations et à des médias extérieurs, ainsi qu'à des utilisateurs internes.

Le Groupe chargé de la visibilité et de la distribution a fourni des articles fonctionnels au personnel de terrain de l'UNHCR, par l'intermédiaire de l'« info-kiosque » situé au rez-de-chaussée du bâtiment du Siège. Le kiosque a également proposé une vaste gamme de publications imprimées, d'affiches, de vidéos et d'autres supports d'information destinés au grand public. En 2006, le Groupe a expédié plus de huit tonnes de publications et d'articles de visibilité aux bureaux et au personnel de l'UNHCR à travers le monde.

Le Service du secteur privé et des affaires publiques (PSPA) a poursuivi son action de mobilisation et de collecte de fonds au profit des programmes de l'UNHCR pour les réfugiés à travers le monde. Ces activités visaient principalement à élargir la base de financement de l'Organisation et à instruire le grand public des besoins des réfugiés.

En 2006, le Service de la collecte de fonds auprès du secteur privé était composé de deux groupes, respectivement chargés de la collecte internationale de fonds et de la collecte de fonds auprès des entreprises et des fondations. Le Service a appuyé les opérations prioritaires de mobilisation de fonds auprès du secteur privé par l'entremise des associations nationales et de certaines délégations. Les attributions du Groupe chargé de la collecte internationale de fonds consistaient notamment à exercer un contrôle stratégique sur les investissements directs de l'UNHCR, à dispenser des conseils techniques, à perfectionner les appels de fonds en ligne ou sur d'autres supports, à mettre au point un nouvel appel à la générosité mensuel en faveur de l'Équipe d'intervention d'urgence, et à lancer le Centre de diffusion des connaissances sur la collecte de fonds, destiné à favoriser la diffusion et l'échange des pratiques exemplaires par l'intermédiaire du réseau de mobilisation de fonds auprès du secteur privé de l'UNHCR. Le Groupe de la collecte de fonds auprès des entreprises et des fondations s'est attaché à renforcer les partenariats de l'UNHCR dans le monde des affaires, coordonnant les activités du Conseil des chefs d'entreprise et lançant une nouvelle campagne mondiale, **ninemillion.org**, avec l'appui de Nike et de Microsoft. Il a également étendu ses activités à plusieurs fondations partenaires, récemment associées à l'UNHCR, et forgé un nouveau partenariat avec la fondation de Bill et de Melinda Gates.

En 2006, le PSPA a fait l'objet d'une restructuration destinée à lui permettre de gérer la croissance des investissements et d'élargir l'éventail des donateurs. Le Service présente, à l'issue de ce processus, une structure décentralisée qui permettra au personnel d'améliorer le contrôle, l'appui et les conseils techniques relatifs aux opérations de collecte en cours, tout en donnant à l'Organisation des moyens plus efficaces pour ouvrir de nouveaux marchés – une démarche indispensable pour atteindre les ambitieux objectifs d'augmentation des revenus qui ont été fixés pour les années à venir.

Le Secrétariat et service interorganisations (SIOS) seconde le Comité exécutif (Excom) dans ses travaux et coordonne les relations avec les institutions de l'ONU, et les autres organisations et organes internationaux. En coopération avec le bureau de l'UNHCR à New York, le SIOS rédige et coordonne les contributions de l'UNHCR aux débats de certains organes délibérants des Nations Unies, tels que l'Assemblée générale et le Conseil économique et social (ECOSOC). Le Chef du Service bénéficie de l'appui de deux groupes, à savoir le Secrétariat et le Bureau interorganisations, et assure actuellement la fonction de Secrétaire auprès de l'Excom.

En 2006, le Service a rédigé et coordonné de très nombreux rapports destinés à l'ECOSOC et à l'Assemblée générale et a veillé à ce que les décisions, conclusions et résolutions des organes de gouvernance de l'UNHCR reflètent bien les objectifs du Haut Commissariat et les intérêts des réfugiés. Il a révisé et traduit des courriers officiels, prodigué des conseils sur des questions de protocole, contrôlé la qualité de l'Appel global et du Rapport global en collaboration avec le Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources, préparé les contributions de l'UNHCR à des rapports statistiques annuels et à des publications universitaires, assuré d'autres services de conférences et géré un calendrier général des réunions.

Au Siège, le SIOS est responsable de l'orientation et de la coordination des partenariats globaux de l'UNHCR avec de multiples organisations internationales, organes de coordination et institutions des Nations Unies, dont le Comité permanent interorganisations, le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination et son Comité de haut niveau sur les programmes, l'ECOSOC et le Groupe des Nations Unies pour le développement lorsque les réunions ont lieu à Genève. Il aide en outre le bureau de New York dans son travail auprès du Comité exécutif pour les affaires humanitaires et du Comité exécutif pour la paix et la sécurité.

Le cycle de réunions annuel de l'Excom s'est déroulé sans à-coups, bien que l'organisation en ait été contrariée par plusieurs changements de personnel et par le manque d'effectifs. Le principal rapport de gouvernance de l'UNHCR, le Rapport annuel du Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, rédigé et coordonné par le SIOS, a été favorablement accueilli par la Troisième Commission de l'Assemblée générale, tout comme les exposés oraux sur la coordination des activités de l'UNHCR et sur l'assistance aux réfugiés, aux rapatriés et aux personnes déplacées en Afrique, effectués devant l'ECOSOC. Le Service a de nouveau

facilité le passage de la résolution « omnibus » sur l'action de l'UNHCR à Genève et à New York et offert un appui approprié pour la résolution « Afrique », également présentée à la Troisième Commission en 2006.

Le SIOS a contribué activement, au sein du Comité permanent interorganisations, au processus de réforme humanitaire et à l'intervention interinstitutionnelle concertée face aux déplacements internes ; il a en outre participé, en collaboration avec le bureau de New York, aux travaux du Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies, à l'amélioration du processus de planification des missions intégrées et à la consolidation des réseaux de coordonnateurs résidents et coordonnateurs humanitaires. Enfin, à la requête du Haut Commissaire, le Service a organisé la première réunion des responsables du Groupe des Nations Unies pour le développement accueillie par l'UNHCR.

L'objectif global du **Groupe de liaison avec les ONG** est de promouvoir une coopération efficace, susceptible de produire des résultats tangibles sur la protection des personnes qui relèvent de la compétence de l'UNHCR. Le Groupe assure principalement la liaison au niveau stratégique, en orientant son attention sur les opérations chaque fois qu'il en a la possibilité.

Le Groupe s'est attaché à réaliser cet objectif en fournissant des informations sur la coopération UNHCR-ONG, afin d'améliorer la connaissance institutionnelle des ONG, de promouvoir une communication plus efficace entre le Haut Commissariat et les ONG - de manière à dépasser les simples accords d'exécution et à instaurer des relations de partenariat plus tangibles - et de mettre l'accent sur le renforcement de la coopération opérationnelle avec les ONG pour répondre plus efficacement aux besoins des réfugiés.

La base de données sur les partenaires, constituée et gérée par le Groupe, rassemble des informations essentielles – coordonnées, mission et objectifs, noms des collaborateurs – sur quelque 3 000 organisations et peut être consultée sur l'intranet par le personnel de l'UNHCR. Les données financières générées par les accords de sous-projets peuvent être téléchargées à partir de la base de données ; ceci permet d'établir des informations statistiques et de mettre en évidence des tendances, susceptibles d'éclairer les décisions relatives aux partenaires.

Le Groupe est fréquemment consulté par des bureaux extérieurs, qui sollicitent son avis pour la sélection de partenaires non gouvernementaux en fonction de leurs compétences. Il a également participé à la révision du programme de formation à la gestion des opérations, afin de renforcer le module relatif à la collaboration avec des partenaires d'exécution et des partenaires opérationnels.

Le Groupe a continué d'appuyer les efforts déployés sur le terrain pour améliorer la collaboration globale entre les bureaux extérieurs et les partenaires non gouvernementaux. En 2006, il s'est attaché à mettre en place des partenariats et des mémorandums d'accord complémentaires avec les ONG, afin de consolider les capacités de l'UNHCR dans les secteurs qu'il dirige au titre de l'initiative de renforcement

de l'intervention humanitaire dans les situations de déplacement interne menée par le Comité permanent interorganisations. Le Groupe a offert un appui technique et une aide financière à différentes initiatives non gouvernementales, comme le Projet global en faveur des déplacés internes.

Le Groupe de liaison a organisé les Consultations annuelles avec les ONG en étroite collaboration avec le Conseil international des agences bénévoles (CIAB). Il a participé à l'élaboration du plan de travail du CIAB pour 2006. Le CIAB est un partenaire de longue date de l'UNHCR, notamment parce qu'il a facilité et continue de faciliter des discussions et contributions des ONG sur des politiques et processus de l'UNHCR. Il a joué un rôle clé dans l'organisation des Consultations annuelles. Le Haut Commissariat a recours au réseau mondial du CIAB, aussi bien pour obtenir des informations de la part des ONG que pour leur en communiquer.

La **Section des archives et des dossiers** est chargée de la gestion et de la conservation des dossiers anciens et actuels de l'UNHCR, sous forme imprimée, électronique ou audiovisuelle. Différents dossiers d'archives ont été utilisés pour répondre aux demandes d'informations de juristes, d'universitaires et d'autres spécialistes.

La **bibliothèque et le Centre pour les visiteurs** offrent une documentation exhaustive et aisément accessible sur la problématique des réfugiés et veillent au bon fonctionnement des différents services de consultation pour répondre aux besoins d'information du personnel de l'UNHCR, des chercheurs externes et autres personnes intéressées.

En 2006, la bibliothèque a continué à améliorer l'accès électronique à sa collection. Le site intranet de la bibliothèque propose un vaste éventail de ressources électroniques, dont des revues universitaires, des catalogues des nouvelles acquisitions, un assortiment de sites web, des bases de données externes et des ouvrages de référence. Le catalogue de la bibliothèque et la liste des dernières acquisitions, publiés sur le site web de l'UNHCR, ont été abondamment consultés. Les pages relatives à la bibliothèque ont été traduites en français et incluses dans le site web français.

Le Centre pour les visiteurs a continué d'accueillir des visiteurs de diverses nationalités et participé à plusieurs manifestations publiques en Suisse, notamment à la Foire internationale du livre de Genève. Le Centre a distribué des brochures, des magazines et des prospectus sur les opérations et les activités de l'UNHCR au public.

Division de la gestion des ressources humaines

En 2006, la **Division de la gestion des ressources humaines** a joué un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie destinée à améliorer les méthodes de travail de l'Organisation et l'impact produit par ces changements. La stratégie fixe un cadre pour traiter

des questions en rapport avec la réforme institutionnelle et la méthodologie proposée en matière d'effectifs, telles que l'amélioration des déploiements dans les situations d'urgence, les formules de cessation de service, l'appui à la reconversion professionnelle, les besoins en matière d'orientation psychosociale et de formation, la souplesse dans les affectations, ainsi que le processus de consultation avec la Direction et le Conseil du personnel.

En collaboration avec le Conseiller principal pour le genre et le Conseil du personnel, la Division a finalisé la politique de l'UNHCR sur les questions de genre. En 2006, des mesures spécialement destinées au personnel féminin ont été appliquées, de sorte que le nombre de femmes occupant des postes de direction devrait augmenter.

La Division a évalué un grand nombre de politiques relatives à l'emploi à temps partiel, à l'aménagement du temps de travail et à la police d'assurance médicale afin de déterminer leur efficacité. Elle a mis au point une enquête générale sur le personnel, afin de cerner les domaines qui méritent d'être améliorés et de renforcer le suivi des responsabilités chez les cadres supérieurs. L'enquête sera utilisée chaque année, afin d'améliorer les politiques et les pratiques de l'UNHCR en matière de ressources humaines. La Division a également continué à participer aux travaux du Réseau Ressources humaines et de la Commission de la fonction publique internationale.

La Division a contribué à la conception et au processus d'assemblage des applications du logiciel *PeopleSoft* relatives aux ressources humaines et aux états de paie. Le système de gestion des ressources humaines a été remplacé par un nouveau système en septembre 2006 et le système de gestion des états de paie sera mis en service en 2007.

L'UNHCR a institué une déclaration obligatoire, relative au respect du Code de conduite, dans toutes les opérations. En 2006, il a été demandé à tous les membres du personnel de suivre une formation en ligne relative pour la prévention du harcèlement sur le lieu de travail. La Division et le Bureau de la déontologie des Nations Unies ont poursuivi leur collaboration sur les politiques et la Division a encouragé des débats afin de favoriser le développement d'une culture déontologique au sein de l'UNHCR.

L'examen d'entrée au niveau initial requis pour l'inscription au Registre des administrateurs recrutés sur le plan international a été révisé en fonction d'une évaluation réalisée en 2005. En conséquence, plus de 1 200 candidats ont passé l'examen dans plus de 115 localités à travers le monde.

Le suivi médical a été amélioré en raison des examens périodiques pratiqués chaque année, ce qui a permis d'instituer un certificat médical multitemps, valable pendant une durée de quatre mois. Un plan de préparation à la propagation de la grippe aviaire chez l'homme a été mis au point afin de guider le comportement de l'ensemble des collaborateurs et de leurs familles si la pandémie venait à se déclarer. Ce plan est destiné à assurer une meilleure préparation en cas de flambée pandémique mais servira également à définir les grandes lignes d'un plan plus général de préparation aux situations d'urgence.

Division de la gestion financière et administrative

La Division de la gestion des finances et de l'approvisionnement a été rebaptisée **Division de la gestion financière et administrative** après que le Service de la gestion de l'approvisionnement – à l'exception de la Section des services généraux – a été rattaché à la Division des services opérationnels en novembre 2006.

La **Division de la gestion financière et administrative** veille à ce que l'UNHCR fasse le meilleur usage possible des ressources financières et matérielles qui sont à sa disposition et se charge de maintenir et de perfectionner les mécanismes de contrôle de la gestion et des finances de l'Organisation. En 2006, les principaux objectifs de la Division consistaient à améliorer les systèmes de gestion des ressources, à préparer le passage à un cycle de programme biennal et à renforcer ses propres capacités analytiques et normatives. Les principales activités et réalisations de la Division en 2006 sont présentées ci-après.

En 2006, le **Bureau du Contrôleur** a été impliqué dans les mesures sans précédent qu'il a été nécessaire d'appliquer pour réduire le budget global de l'UNHCR et a suivi les dépenses pour veiller à ce que celles-ci n'excèdent pas les ressources disponibles. Grâce à une gestion financière rigoureuse et prudente, l'ensemble du personnel s'est montré plus attentif aux coûts et l'Organisation a atteint la fin de l'année dans une situation financière nettement plus favorable qu'en 2005. La Division a aidé à cerner les causes des difficultés financières récurrentes de l'UNHCR, analyse qui a indiqué la nécessité de procéder à une réforme structurelle à plus long terme. Au nombre des causes décelées, citons l'écart croissant entre les budgets et les financements, la hausse constante et la rigidité des dépenses de personnel, notamment au Siège, la diminution de la part des ressources dépensées par l'intermédiaire des partenaires d'exécution, la réduction des réserves et les fluctuations des taux de change. Des analyses de coûts objectives peuvent contribuer à d'importants changements de politiques et favoriser la réforme. La Division continuera donc de renforcer sa capacité à réaliser des analyses de coûts et des diagnostics sur les tendances à l'échelle globale et régionale afin de dispenser en temps utile des conseils de qualité sur les politiques et de maintenir la santé financière de l'UNHCR.

Le Service des ressources financières se compose des sections Budget, Finances et Trésorerie. Le Service est responsable de la planification, du contrôle et du suivi global des finances, ainsi que de la communication de données sur l'emploi des ressources. À ce titre, il assure la gestion centrale des allocations de ressources, communique des informations budgétaires et financières officielles aux organes internes et externes, prépare les états financiers de l'UNHCR et propose des analyses et des conseils sur des questions budgétaires et financières. Le Chef du Service supervise également un groupe de la gestion du changement et de l'analyse des processus qui dispense des conseils techniques sur la reconfiguration des processus et appuie la

définition des caractéristiques techniques ainsi que l'optimisation de tous les éléments financiers du Projet de renouvellement des systèmes de gestion (MSRP). La mise en service de la version 2 du MRSP à l'échelle mondiale a débuté en juin 2006. Cette version, qui comprend une fonction optimisée de gestion des tâches, permet la délégation de l'autorité et du contrôle financiers, ainsi que des processus de paiement plus efficaces, ce qui permet de réaliser des gains d'efficacité importants au Siège et sur le terrain.

En 2006, la Section des finances a offert un appui fonctionnel lors du déploiement du MRSP dans les opérations à CASWANAME, en Asie et en Afrique tout en assurant le passage de la version 1 à la version 2 du projet dans seize bureaux extérieurs implantés dans onze pays européens. La Section s'est impliquée de manière croissante dans le dialogue approfondi que différentes institutions ont noué pour débattre des grandes options en matière de politique comptable, dans le cadre du passage des Normes comptables du système des Nations Unies aux Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) ; l'UNHCR adoptera les normes IPSAS à partir du 1^{er} janvier 2010.

En 2006, la Section du budget a mené des activités d'analyse et de budgétisation, à l'échelon central, pour tous les projets opérationnels et administratifs, en préparant notamment la présentation du budget à la direction et au Comité exécutif de l'UNHCR, ainsi qu'à certains organes législatifs externes tels que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, l'ECOSOC et le Secrétariat des Nations Unies à New York. Au nombre des activités entreprises, citons également la planification et la gestion centrale des ressources selon certains paramètres internes et externes, la gestion des plans d'engagements et des ouvertures de crédit, ainsi que le contrôle, le suivi, l'analyse et le compte rendu concernant les catégories de postes et les effectifs de l'UNHCR. La Section a entrepris de préparer le passage d'un cycle annuel à un cycle biennal de budgétisation et de programmation.

La **Section de la trésorerie** a achevé, en 2006, de mettre en place une structure de comptes bancaires multidevises, autorisant une méthodologie de gestion des liquidités centralisée et basée sur les systèmes. Cette méthodologie sera consolidée par l'élaboration et par la mise en service d'un système de gestion de la trésorerie en 2007. Le système permettra d'intégrer les prévisions de trésorerie, en gérant les risques de trésorerie et les risques de change, afin d'optimiser la gestion des liquidités et des investissements.

La **Section des services généraux**, placée sous la supervision du Bureau du Contrôleur, s'est chargée de gérer un éventail divers de services, concernant notamment la location, l'entretien et la gestion opérationnelle des bâtiments et des structures du Siège, ainsi que le Groupe des voyages. La Section est en outre responsable de la sécurité physique au Siège et assure la liaison avec les services de sécurité de l'ONUG. Parmi les principales réalisations de l'année 2006, citons la réforme des processus et des procédures concernant les voyages et les déplacements, qui a abouti à des économies d'effectifs et sensiblement amélioré le rapport coût-efficacité. La Section

a entrepris d'installer un nouveau système de télévision en circuit fermé ainsi qu'un système de sonorisation et d'évacuation d'urgence reliant les trois bâtiments de bureaux du Siège.

Division des systèmes d'information et des télécommunications

La Division des systèmes d'information et des télécommunications se compose de deux services. Le **Service des solutions informatiques** est responsable du développement des systèmes d'information et de l'appui associé au Siège et sur le terrain, notamment pour le Projet de renouvellement des systèmes de gestion (MSRP) et le Projet Profile/*proGres*. Le **Service des infrastructures et des télécommunications** est chargé de l'infrastructure informatique au Siège et sur le terrain, de la mise en place de réseaux et de l'appui correspondant, des services aux utilisateurs sur le terrain et de l'extension des communications par satellite à travers le monde.

Les objectifs stratégiques de la Division étaient axés sur la réalisation d'économies substantielles moyennant l'optimisation des infrastructures informatiques, associée à un recours prudent au partenariat extérieur pour réduire davantage les coûts tout en améliorant la qualité des services offerts aux utilisateurs. Les deux principales initiatives de la Division en 2006 ont été le déploiement du Projet MSRP sur le terrain et la mise en œuvre du système *proGres* au titre du Projet Profile. Ces initiatives sont décrites plus en détail dans le chapitre *Programmes globaux*.

En 2006, la Division a continué de dispenser un appui, en rapport avec tous les aspects des technologies de l'information et de la communication, aux utilisateurs en poste au Siège ou sur le terrain. Au nombre de ses réalisations, citons l'achèvement du système de gestion des données sur le personnel, dans le cadre du module Ressources humaines du logiciel *PeopleSoft*, la collaboration avec un partenaire extérieur pour renforcer, développer et entretenir le réseau VSAT de l'UNHCR, la mise en place d'un Centre de services mondial intégrant toutes les fonctions d'appui de premier niveau et la constitution d'un comité de direction pour les technologies de l'information et de la communication. Ces réalisations ont renforcé les infrastructures et l'aptitude de la Division à contribuer à la réalisation du mandat de l'UNHCR.

Haut Commissaire assistant (protection)

La création d'un poste de Haut Commissaire assistant pour la protection (HCA-P) a été approuvée par le Comité exécutif en octobre 2005, entérinée par le Secrétaire général et est devenue effective au mois de février de l'année suivante. Le Haut Commissaire assistant (protection) supervise l'élaboration des politiques de

protection et les activités visant à promouvoir le droit et l'application des normes, tout en veillant à l'intégration cohérente et harmonisée des priorités de protection dans les opérations gérées et exécutées par les Bureaux et le personnel de terrain à travers les régions. Le HCA-P supervise également les activités de la Division des services de protection internationale, qui comprend le Service de réinstallation. Le Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation rend directement compte de son travail au HCA-P.

En 2006, le Bureau du HCA-P s'est attaché, à l'intérieur de l'Organisation, à améliorer la protection dispensée par l'UNHCR et à renforcer les mécanismes de gestion et de suivi des responsabilités y afférents. Il s'est notamment employé à mieux intégrer la notion de protection aux opérations, en renforçant l'orientation des opérations de terrain sur la protection et en veillant à ce que des stratégies de protection uniformes soient appliquées aux mêmes groupes de réfugiés. Le cadre de suivi des responsabilités relatif à l'intégration des critères d'âge, de genre et de diversité a été mis en place sous la supervision et le contrôle direct du HCA. A l'extérieur de l'Organisation, le Bureau s'est consacré, en collaboration avec des hauts fonctionnaires et des partenaires non étatiques, au renforcement des capacités de protection nationales et à la planification stratégique de solutions, ainsi qu'à l'édification de partenariats. Enfin, il a assumé la responsabilité première de l'élaboration et de la promotion d'un cadre intégré, destiné à répondre aux besoins de protection au sein des flux migratoires mixtes.

Division des services de protection internationale

Pour la **Division des services de protection internationale**, l'année 2006 a été une année de transition en termes de direction et de structure. Les fonctions de certaines sections ont été ajustées, de façon à améliorer l'appui offert au personnel de terrain, tout en évitant de faire double emploi avec l'orientation juridique assurée à l'échelon des bureaux. Des collaborateurs possédant des compétences en matière de services communautaires, d'égalité des sexes, de femmes et d'enfants ont rejoint la Division, qui a ainsi été en mesure d'appliquer une méthodologie fondée sur les équipes multifonctionnelles et d'intégrer ces questions dans toutes les interventions de protection.

Le **Directeur** de la Division se charge de conseiller le Haut Commissaire assistant pour la protection et de l'assister dans la définition des politiques de protection internationale nécessaires à l'accomplissement de la mission de l'UNHCR. À cette fin, la Division assume une fonction consultative importante dans la formulation des stratégies et des politiques. Elle veille à la diffusion des instruments et des pratiques exemplaires, appuie les méthodologies qui améliorent la protection au moyen d'approches axées sur la communauté et sur les droits, et appuie également la recherche de solutions globales aux problèmes du déplacement et de l'apatridie.

En 2006, le Bureau du Directeur a supervisé la diffusion de conseils techniques sur la protection, assurée par la Division, et géré le travail des six sections qui la composent. En menant une série de missions et en assurant une forte implication opérationnelle de la part de la Division, le Directeur a appuyé des programmes qui avaient atteint un stade critique en 2006, à Sri Lanka par exemple, ou en Jordanie et en République arabe syrienne, deux pays qui accueillaient un grand nombre de réfugiés irakiens. Le Bureau a également dirigé l'élaboration de la stratégie de protection de l'UNHCR en faveur des déplacés internes, aussi bien pour les situations concernées par l'approche interinstitutions par secteurs que pour les pays qui n'étaient pas visés par cette méthodologie, où il a précisé la nature et la portée de l'engagement de l'UNHCR.

La **Section du développement communautaire, du genre et de l'âge** a été rattachée à la Division en mars 2006 ; ce qui a doté la Division de moyens renforcés pour dispenser un appui pratique et intégré sur les questions de développement communautaire, d'âge, de genre et de diversité aux opérations sur le terrain. En 2006, la section a continué à soutenir le lancement de la stratégie d'intégration des critères d'âge, de genre et de diversité au moyen d'une méthodologie axée sur la communauté et sur les droits, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre à titre expérimental d'un cadre de suivi des responsabilités. Le personnel chargé des services communautaires au sein de la section a assuré une formation à l'approche du développement communautaire à l'intention d'équipes multifonctionnelles et de partenaires. Tout au long de l'année, la section a participé à un certain nombre de forums consacrés à l'égalité entre les sexes et s'est activement impliquée dans les travaux qui ont abouti à l'adoption, par le Comité exécutif, d'une conclusion sur les femmes et les filles dans les situations à risque. Elle a également participé de près à la publication de la version provisoire d'un manuel sur la protection des femmes et des filles déplacées.

En ce qui concerne les enfants, la section a participé activement à la publication, à titre provisoire, des *Principes directeurs sur la détermination formelle de l'intérêt supérieur de l'enfant*, qui précisent dans quelles circonstances il convient de procéder à la détermination en bonne et due forme de l'intérêt supérieur, décrivent les procédures à suivre et indiquent les critères à appliquer. La section suit attentivement la mise en œuvre des principes dans cinq bureaux extérieurs sélectionnés à cet effet, afin de cerner les domaines dans lesquels les principes demandent à être renforcés et de définir le type d'appui qu'il importe de dispenser aux bureaux extérieurs pour leur permettre de déterminer l'intérêt supérieur.

La **Section de la capacité de protection (PCS)** s'est employée à accroître la capacité de protection du personnel de l'UNHCR, ainsi que de ses partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux. La mise au point de programmes de formation à la protection, ainsi que d'outils et de manuels, est demeurée une activité centrale de la Section. En 2006, la Section a lancé un Programme d'initiation à la protection, auxquels se sont ajoutés d'autres programmes, notamment le Programme d'apprentissage des stratégies de protection, le Programme d'apprentissage thématique relatif

aux mouvements migratoires et les Programmes d'apprentissage révisés relatifs à la détermination du statut de réfugié et à la réinstallation.

La section a également continué de promouvoir les principes de protection internationale des réfugiés auprès de certains partenaires extérieurs, tels que les fonctionnaires s'occupant des questions d'asile et différents membres de la société civile, dont des juges chargés d'attribuer le statut de réfugié, des enseignants et des étudiants. En 2006, la section a participé à des cours sur le droit des réfugiés en Europe, en Afrique et aux Amériques, dont certains ont été organisés ou financés par ses soins. Elle s'est également attachée, avec le Centre d'études sur les réfugiés de l'Université d'Oxford, à mettre en place un réseau mondial de constitution de capacités. Pour de plus amples informations, veuillez vous reporter au chapitre *Programmes globaux*.

En 2006, la section a en outre été chargée de s'occuper des questions de dotation en effectifs de protection, notamment en gérant le projet de déploiement « Surge » et en appuyant le programme ProCap. Elle s'attachera à perfectionner cette gamme de prestations en 2007 pour veiller à ce que les dotations en effectifs améliorent la qualité de la protection offerte aux réfugiés, aux déplacés internes et aux autres personnes relevant de la compétence du Haut Commissariat.

La **Section des opérations de protection et des conseils juridiques** s'est acquittée de sa mission fondamentale, qui est de garantir une interprétation adéquate de la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés en définissant des orientations politiques et en dispensant des conseils juridiques. En 2006, la Section a publié des directives sur des sujets tels que l'application des clauses d'exclusion dans les situations d'afflux massif, le VIH et le SIDA et la protection des réfugiés, des déplacés internes et des autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR, le maintien du caractère civil et humanitaire de l'asile, les garanties diplomatiques et la protection des réfugiés, et le statut en matière d'asile des victimes de la traite ou des personnes risquant d'être victimes de la traite. La section a également contribué, de manière substantielle, à la rédaction du Plan d'action en dix points sur la gestion des flux migratoires mixtes. En collaboration avec les bureaux extérieurs concernés, elle a préparé des dossiers juridiques pour des affaires qui devaient être plaidées devant des tribunaux nationaux en Australie, aux États-Unis et au Royaume-Uni, et dispensé sans discontinuer des conseils juridiques sur une myriade de questions liées à la protection au personnel de terrain.

La section s'est chargée de rédiger une grande partie des documents traitant des questions de protection, destinés aux différentes sessions du Comité permanent et du Comité exécutif en 2006. Elle a préparé la note annuelle sur la protection internationale, un document de séance sur des questions en rapport avec les femmes dans les situations à risque et des notes de synthèse sur les quatre thèmes proposés pour les Conclusions du Comité exécutif en 2007 : l'autosuffisance, les enfants vulnérables, le sauvetage en mer et la protection des victimes de la traite qui sollicitent l'asile.

Le **Service de réinstallation** a été créé en 2006 afin de doter l'UNHCR de moyens plus solides pour réagir promptement aux demandes des pays de réinstallation et d'autres partenaires, ainsi que pour tirer parti des initiatives visant à promouvoir avec plus de dynamisme la réinstallation en tant qu'instrument de protection, solution durable et mécanisme de partage des charges et des responsabilités. Les activités entreprises au cours de l'année ont été axées sur la gestion des opérations de réinstallation collectives, la formation du personnel, l'amélioration de la qualité et de la cohérence des prestations de réinstallation, les mesures contre la fraude et sur l'offre de conseils techniques et politiques aux nouveaux pays de réinstallation. Les activités de l'UNHCR dans ce domaine sont décrites plus en détail dans les chapitres *Programmes globaux* et *Recherche de solutions durables*.

La **Section de détermination du statut et d'information sur la protection**, créée en 2006, résulte de la fusion du Groupe responsable de la détermination du statut de réfugié et du Groupe d'information sur la protection. Cette réorganisation a permis aux deux groupes de centrer leurs efforts sur le renforcement de la capacité de l'UNHCR et des gouvernements à assurer la qualité, l'intégrité et l'équité des processus décisionnels en matière de DSR. En 2006, la Section a appuyé les opérations de DSR à travers le monde en formulant et en révisant des principes directeurs sur l'éligibilité, en encourageant l'application de normes garantissant la qualité et l'équité des procédures de DSR du Haut Commissariat, en diffusant des informations de qualité sur les pays d'origine, en dispensant des orientations générales, en définissant des normes procédurales et en assurant des activités de formation et de constitution de capacités.

En 2006, l'UNHCR a assuré la détermination du statut de réfugié au titre de son mandat dans quelque 80 pays, près de 90 pour cent de ses activités étant concentrées dans une dizaine de pays. La section a lancé un nouveau programme d'apprentissage de la DSR et organisé un atelier régional au Maroc, à l'intention du personnel de protection en poste en Afrique du Nord et au Moyen-Orient. En ce qui concerne la gestion des connaissances, la section a amélioré le contenu et la structure de la principale base de données de l'UNHCR, *RefWorld*, en la diffusant pour la première fois sous forme de DVD. Elle a également mené des recherches essentielles sur les pays d'origine, rédigé des rapports sur les pays et défini des principes directeurs relatifs à l'éligibilité pour des publications internes et/ou externes, et entrepris de mettre au point de nouveaux outils de DSR, dont des dossiers d'information sur les pays.

La **Section d'appui aux solutions et aux opérations (SOSS)** a appuyé les opérations sur le terrain en encourageant la mise en place de solutions globales au profit des populations réfugiées, en particulier aux populations réfugiées de longue date. Elle a également appuyé le travail mené dans le cadre du Projet de renforcement des capacités de protection (RCP) et publié un guide opérationnel sur la protection dans les camps et les zones d'installation. Le Groupe chargé de l'apatridie s'est attaché, en étroite coopération avec les bureaux régionaux, les bureaux sur le terrain et différents partenaires extérieurs à

remédier aux situations d'apatridie prolongées. En collaboration avec la Section des opérations de protection et des conseils juridiques, le Groupe chargé de l'apatridie s'est employé avec succès à rédiger, avec différents États, une conclusion du Comité exécutif définissant les mesures concrètes qui doivent être prises par les Gouvernements et l'UNHCR pour traiter l'apatridie en coopération avec des partenaires issus de la société civile et d'autres institutions des Nations Unies. La SOSS a prodigué des orientations juridiques sur des questions en rapport avec le rapatriement librement consenti à de nombreuses opérations dans des pays et contribué à la réalisation d'une version révisée de son manuel sur le rapatriement librement consenti. Elle a également dirigé l'intervention de protection globale dans des opérations en faveur de déplacés internes au titre de l'approche sectorielle. Pour de plus amples informations sur les activités de la SOSS et du Groupe chargé de l'apatridie, veuillez consulter les chapitres *Programmes globaux* et *Traitement des situations d'apatridie*.

Haut Commissaire assistant (opérations)

Le Département des opérations, qui a exercé ses activités sous la supervision globale du **Haut Commissaire assistant pour les opérations**, était composé des Bureaux régionaux et de la Division des services opérationnels. En 2006, les membres du Département se sont réunis régulièrement pour échanger des informations sur les évolutions et les priorités opérationnelles, ainsi que pour mettre au point des positions communes sur des questions intersectorielles, comme les déplacés internes, la définition de priorités et d'objectifs à l'échelle mondiale et la formulation des politiques. Le Département a également joué un rôle clé en veillant à ce que les stratégies et les objectifs fixés par l'Organisation soient poursuivis de manière cohérente et coordonnée, en recensant les enseignements tirés des différentes expériences et en les intégrant lors de l'élaboration des stratégies opérationnelles.

Division des services opérationnels

L'objectif premier de la **Division des services opérationnels** était d'améliorer la qualité de l'appui dispensé aux opérations sur le terrain. Les activités de la Division, notamment en ce qui concerne l'intégration des priorités liées au VIH et au SIDA ainsi que des critères d'âge, de genre et de diversité dans les programmes de l'UNHCR sont détaillées dans le chapitre *Programmes globaux*.

Au début de l'année 2006, la Division des services opérationnels et la Division des services de protection internationale ont entrepris de réviser leurs attributions respectives ; à l'issue de cet examen, la fonction d'élaboration des politiques relatives aux solutions durables, ainsi qu'au développement communautaire, au genre et à l'âge, a été rattachée au DIPS. Au titre de l'initiative de changement de structure et de gestion, la Division s'est ensuite engagée dans une révision en

profondeur de ses activités, de ses priorités et de ses besoins sur le terrain. Au cours de ce processus, une enquête a été réalisée auprès des opérations sur le terrain pour déterminer quelles étaient leurs priorités, concernant l'appui dispensé par la Division des Services opérationnels ; parallèlement, les commentaires des différents Bureaux et des autres Divisions d'appui au Siège ont été recueillis. Les résultats de l'enquête et les commentaires serviront de point de départ à des propositions qui seront formulées au premier semestre 2007 et qui aboutiront à une restructuration de cette division qui sera ainsi mieux à même de dispenser aux opérations un appui renforcé pour améliorer leur performance, ainsi qu'un appui technique ciblé.

La Division se compose de trois services : **Service des urgences et de l'appui technique**, **Service d'appui à la gestion des opérations** et **Service de gestion de l'approvisionnement**.

Le **Service des urgences et de l'appui technique (ETSS)** comprend trois sections et trois groupes. Au sein du Service, la **Section de la préparation et de la réponse aux situations d'urgence** s'emploie à consolider les mécanismes d'alerte rapide de l'UNHCR, ainsi que la préparation institutionnelle et la réponse situationnelle aux urgences. Elle offre également des conseils sur la préparation aux situations d'urgence, les missions d'appui à la planification préalable sur le terrain et la formation. La Section aide directement les bureaux implantés sur le terrain à faire face avec efficacité à des crises, en déployant rapidement des équipes d'intervention d'urgence et du personnel de réserve. Elle facilite le déploiement en temps utile d'autres ressources, comme des équipements d'appui au personnel et des articles de secours. Les activités menées par la Section sont décrites plus en détail dans le chapitre *Renforcement de la réponse aux situations d'urgence*.

La **Section de la sûreté sur le terrain** met en œuvre la politique de sécurité de l'UNHCR et offre des conseils ainsi qu'un appui sur les questions de sécurité au Siège et sur le terrain. Elle coordonne les relations opérationnelles avec le Département de la sûreté et de la sécurité à New York, tout en sensibilisant l'ensemble des collaborateurs du Haut Commissariat aux problèmes de sûreté et de sécurité.

Le **Groupe chargé du VIH et du SIDA** élabore des politiques et dispense un appui technique à l'ensemble de l'Organisation sur les questions en rapport avec le VIH et le SIDA, en tirant parti des ressources de l'ONUSIDA et de ses coparrains. Il s'attache également à intégrer les priorités relatives au VIH et au SIDA dans les activités de l'UNHCR.

La **Section d'appui technique** coordonne les activités concernant plusieurs secteurs vitaux, à savoir l'eau, l'assainissement, les vivres, la nutrition, la santé et les abris, ainsi que les deux politiques prioritaires relatives à l'environnement et à l'éducation. La Section s'attache à garantir l'intégrité technique de tous les programmes de l'UNHCR. En 2006, elle a dirigé le secteur interorganisations des abris d'urgence et représenté l'UNHCR au sein des secteurs de l'eau et de l'assainissement, ainsi que de la santé et de la nutrition.

Le **Groupe de la formation** a conçu et dispensé des formations aux situations d'urgence et à la sécurité au personnel de l'UNHCR. Le **Groupe de gestion des ressources** a géré toutes les ressources en rapport avec la préparation et la réponse aux situations d'urgence, ainsi que les budgets régionaux relatifs à la sécurité et d'autres ressources ayant trait aux urgences et à la sécurité.

Le **Service d'appui et de gestion des opérations** englobe trois services et le projet Profile. La **Section de la coordination des informations et de l'appui au terrain (FICSS)** a rassemblé et analysé des données démographiques et des informations relatives aux conditions de vie (normes et indicateurs) à des fins de publication extérieure et pour un usage en interne. Le Service a continué d'aider le personnel de terrain à mettre en place des systèmes aptes à améliorer la collecte et l'analyse des données. La Section a appuyé les opérations dans le domaine de l'enregistrement, détaché des missions d'appui et géré le stock de matériels d'enregistrement. La FICSS a rédigé des directives opérationnelles et recensé les meilleures pratiques en rapport avec la gestion des données, l'enregistrement et la coordination des camps.

La **Section de l'établissement de la paix, de moyens d'existence et de partenariats** regroupe les disciplines techniques et fonctionnelles couvrant les domaines en rapport avec la promotion de l'autosuffisance et des moyens d'existence, l'établissement de la paix et les partenariats avec les acteurs du développement. En 2006, elle s'est employée à réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement dans les situations de déplacement et a coopéré étroitement avec le Groupe des Nations Unies pour le développement, diverses organisations d'aide au développement, la Banque mondiale et d'autres intervenants. La section a en outre aidé la Division des services de protection internationale en offrant des conseils techniques pour rendre l'intégration sur place et les rapatriements librement consentis davantage viables.

L'équipe chargée du **Projet Profile** s'est attachée à perfectionner les outils et les méthodes d'enregistrement et à renforcer la capacité de l'UNHCR dans ce domaine, ainsi que les méthodes de gestion des données utilisées pour sauvegarder les informations démographiques. En collaboration avec la FICSS, l'équipe responsable du Projet Profile a aidé, selon les besoins, les bureaux extérieurs à définir des procédures d'enregistrement, à planifier les différentes activités d'enregistrement, à utiliser l'application *proGres*, à concevoir des formulaires, à délivrer des documents d'identité ou des certificats, et à rédiger des rapports et des analyses sur les données obtenues lors de l'enregistrement.

La **Section de la coordination des programmes et de l'appui opérationnel** a dispensé un appui au Siège et sur le terrain pour assurer la qualité et la cohérence des opérations de l'UNHCR. Elle a également été chargée de mettre au point des outils (par exemple, des normes et des indicateurs), des principes directeurs et des instructions (instructions relatives au programme annuel, chapitre quatre du Manuel de l'UNHCR) afin de faciliter la gestion des opérations axée sur les résultats. Pour appuyer le

personnel de terrain, la Section a coordonné la gestion des effectifs du programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) et a récemment élaboré un nouveau mémorandum d'accord destiné aux VNU. Elle continué d'assurer des formations à la gestion des programmes sur le terrain et géré le Programme de formation à la gestion des opérations.

Le **Service de la gestion de l'approvisionnement** a été rattaché à la Division des services opérationnels en novembre 2006 car les fonctions relatives à la logistique et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement intégrée relèvent plus de l'appui aux opérations que des fonctions en rapport avec le contrôle et les finances. Cette restructuration renforcera les liens intrinsèques entre le Service de la gestion de l'approvisionnement et d'autres sections d'appui, notamment celles qui ont trait à la préparation et à la réponse aux situations d'urgence, à l'appui opérationnel et à la coordination des programmes, et à l'appui technique.

En 2006, le Service a renforcé la capacité de préparation et de réponse aux situations d'urgence de l'UNHCR en augmentant le volume des stocks d'urgence centraux situés à Dubaï et à Copenhague. Au début de l'année 2006, la capacité totale des deux stocks permettait de répondre aux besoins de 238 000 bénéficiaires. À la fin de l'année, le volume des stocks avait été augmenté, de sorte que l'Organisation était en mesure de répondre aux besoins d'environ 328 000 bénéficiaires. L'UNHCR a donc progressé en direction de la capacité ciblée, qui est de 500 000 bénéficiaires, conformément au Plan d'action d'urgence.

Le Service a également constitué un stock de véhicules à Dubaï, afin de répondre aux besoins urgents et aux besoins opérationnels ordinaires. Une économie initiale de 280 000 dollars E.-U. a été réalisée sur la première commande, portant sur 60 véhicules à livrer à Dubaï, où un bureau technique a été ouvert en 2006.

Le Service de la gestion de l'approvisionnement et l'équipe chargée du Projet de renouvellement des systèmes de gestion ont développé ensemble un système de gestion du parc afin d'en améliorer l'utilisation et l'entretien. Le système a été mis à l'essai avec succès à Sarajevo en 2006, d'autres tests étant prévus en 2007. Le Service a encouragé activement la diffusion d'informations exactes sur le matériel et les biens durables, tout en appuyant et en suivant la vente de pneus, de pièces détachées et de véhicules vétustes. La vente de véhicules et de biens a rapporté quelque 3,7 millions de dollars E.-U à l'UNHCR.

Le Service a entamé des pourparlers avec l'Université de Westminster et l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne en vue de conclure, en 2007, un mémorandum d'accord sur la coopération dans le domaine de la recherche logistique. Parallèlement, le SMS a appuyé activement un projet du *Fritz Institute* visant à élaborer un programme de formation et de certification de spécialistes de la logistique humanitaires, en coopération avec des organisations humanitaires. Le premier niveau du programme de certification, qui est ouvert à tous les logisticiens opérant dans le domaine humanitaire, a été lancé en septembre 2006.

Budget et dépenses (dollars E.-U.)

Divisions / Départements	Budget final			Dépenses		
	Budget-programme annuel ¹	Budget-programme supplémentaire ²	Total	Budget-programme annuel ¹	Budget-programme supplémentaire	Total
DIRECTION EXÉCUTIVE ET GESTION ³						
Bureau exécutif	11 736 538	0	11 736 538	10 804 540	0	10 804 540
Division des systèmes et des technologies de l'information						
Service des technologies de l'information et des télécommunications	31 804 955	0	31 804 955	28 465 662	0	28 465 662
Division des services de la protection internationale						
Bureau du Directeur	1 586 071	0	1 586 071	1 460 840	0	1 460 840
Sections spécialisées	10 337 585	0	10 337 585	9 326 061	0	9 326 061
Sous-total - Division des services de la protection internationale	11 923 657	0	11 923 657	10 786 901	0	10 786 901
DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS						
Division des services opérationnels						
Bureau du Directeur	2 343 426	0	2 343 426	1 953 522	0	1 953 522
Etablissement de la paix, moyens d'existence et partenariats	1 332 545	0	1 332 545	1 101 291	0	1 101 291
Section de la coordination des programmes et de l'appui opérationnel	3 237 343	0	3 237 343	2 716 154	0	2 716 154
Appui aux opérations et coordination des programmes	1 731 170	0	1 731 170	1 426 734	0	1 426 734
Groupe chargé du projet profile	1 908 318	0	1 908 318	1 446 553	0	1 446 553
Sous-total Division de l'appui opérationnel	10 552 801	0	10 552 801	8 644 254	0	8 644 254
Bureaux régionaux au Siège						
Bureau du Directeur - Afrique	3 829 379	0	3 829 379	3 584 376	0	3 584 376
Groupe chargé de la situation Tchad/Soudan	737 775	4 169 946	4 907 721	532 103	3 346 686	3 878 789
Bureau pour l'Afrique occidentale	1 587 624	0	1 587 624	1 345 155	0	1 345 155
Bureau pour l'Afrique orientale et Corne de l'Afrique	1 650 204	0	1 650 204	1 251 876	0	1 251 876
Bureau pour l'Afrique centrale et Grands Lacs	1 665 029	1 072 396	2 737 425	1 412 909	62 626	1 475 535
Bureau pour l'Afrique australe	1 115 371	0	1 115 371	907 496	0	907 496
Bureau pour l'Asie centrale, l'Asie du Sud-Ouest, l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient (CASWANAME)	4 835 301	2 066 742	6 902 043	3 932 282	1 486 123	5 418 405
Bureau pour l'Asie et Pacifique	2 930 392	0	2 930 392	2 310 463	0	2 310 463
Bureau pour l'Europe	4 647 313	0	4 647 313	4 528 007	0	4 528 007
Bureau pour les Amériques	2 523 483	0	2 523 483	2 055 843	0	2 055 843
Sous-total - Bureaux régionaux au Siège	25 521 870	7 309 084	32 830 954	21 860 510	4 895 435	26 755 945
Sous-total - Département des opérations	36 074 672	7 309 084	43 383 756	30 504 764	4 895 435	35 400 199
DIVISION DES RELATIONS EXTÉRIEURES						
Bureau du Directeur	1 570 665	0	1 570 665	1 367 114	0	1 367 114
Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources	3 601 163	0	3 601 163	3 223 796	0	3 223 796

Budget et dépenses (dollars E.-U.)

Divisions / Départements	Budget final			Dépenses		
	Budget-programme annuel ¹	Budget-programme supplémentaire ²	Total	Budget-programme annuel ¹	Budget-programme supplémentaire	Total
Service des relations avec les médias et de l'information	4 399 741	0	4 399 741	3 621 278	0	3 621 278
Service du secteur privé et des affaires publiques	2 512 616	0	2 512 616	2 210 906	0	2 210 906
Secrétariat et service interorganisations	2 076 206	0	2 076 206	1 774 250	0	1 774 250
Coordination avec les ONG	519 625	0	519 625	513 633	0	513 633
Section des archives et des dossiers	2 374 528	0	2 374 528	2 056 991	0	2 056 991
Service de gestion électronique des documents	478 297	0	478 297	404 916	0	404 916
Sous-total - Division des relations extérieures	17 532 842	0	17 532 842	15 172 884	0	15 172 884
DIVISION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES						
Bureau du Directeur	2 526 177	0	2 526 177	2 221 207	0	2 221 207
Section de l'administration du personnel	8 163 177	0	8 163 177	7 026 603	0	7 026 603
Section du recrutement et des affectations	3 588 713	0	3 588 713	3 092 808	0	3 092 808
Gestion des carrières et perfectionnement	3 297 433	0	3 297 433	2 718 690	0	2 718 690
Service de l'action sociale	555 541	0	555 541	528 371	0	528 371
Section des États de paie	2 565 259	0	2 565 259	1 932 839	0	1 932 839
Service médical commun	2 136 751	0	2 136 751	1 688 674	0	1 688 674
Sous-total - Division de la gestion des ressources humaines	22 833 051	0	22 833 051	19 209 192	0	19 209 192
DIVISION DE LA GESTION DES FINANCES ET DES APPROVISIONNEMENTS						
Bureau du Contrôleur et Directeur	2 095 242	0	2 095 242	1 888 408	0	1 888 408
Service des ressources financières	8 499 556	0	8 499 556	7 683 481	0	7 683 481
Service de la gestion des approvisionnements	7 150 694	0	7 150 694	6 295 168	0	6 295 168
Audit	3 022 741	220 759	3 243 500	2 178 785	220 759	2 399 545
Services de l'ONUG	4 630 944	0	4 630 944	3 564 859	0	3 564 859
Frais de fonctionnement du Siège	8 959 056	0	8 959 056	8 259 421	0	8 259 421
Sous-total - Division de la gestion des finances et des approvisionnements	34 358 232	220 759	34 578 991	29 870 123	220 759	30 090 882
CONSEIL DU PERSONNEL	374 625	0	374 625	374 625	0	374 625
GRAND TOTAL	166 638 573	7 529 843	174 168 416	145 188 690	5 116 194	150 304 884

¹ Inclut les allocations provenant du Budget ordinaire des Nations Unies comme suit: 31 458 354 dollars E.-U. pour le budget final; et 31 458 354 dollars E.-U. pour les dépenses.

² N'inclut pas un prélèvement de sept pour cent opéré sur les contributions afin de couvrir les dépenses d'appui indirectes de l'UNHCR.

³ Inclut le Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation, rattaché antérieurement au Département des Opérations.

Contributions volontaires affectées (dollars E.-U.)

Affectation		Donateur	Budget-programme annuel
Ensemble du Siège			
Siège	non affectées	États-Unis d'Amérique	19 700 000
Siège	non affectées	Japon	2 585 739
Siège	non affectées	Suède	4 396 985
Sous-total			26 682 724
Division des services de la protection internationale			
Section de la réinstallation	Financement d'un poste d'administrateur chargé de la réinstallation pour appuyer le Plan d'action anti-fraude 2006	Australie	50 000
Sub-total			50 000
Département des Opérations			
Division de l'appui opérationnel	Renforcement de la protection internationale des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR	Commission européenne	1 260 251
Bureau pour les Amériques	Réunion sur la réinstallation à Quito, Equateur	Norvège	70 901
Division de l'appui opérationnel	Projet intitulé "Accroître les interventions dans les situations d'urgence liées au VIH et le SIDA"	Programme commun des Nations Unies sur le VIH et le SIDA	15 000
Sous-total			1 346 152
Bureau exécutif			
Bureau exécutif	Fonds canadien pour les consultants en gestion (CCMF)	Canada	438 596
Bureau exécutif	Etude de faisabilité sur les propositions consolidées de délocalisation liées au processus de réforme structurelle et à la gestion	Pays-Bas	602 400
Bureau exécutif	Déploiement d'un conseiller spécial pour les questions de genre auprès du Haut Commissaire pour les réfugiés	Norvège	181 116
Bureau exécutif	Amélioration de la qualité, de l'efficacité et du rendement des opérations, en particulier par le biais de la gestion axée sur les résultats	Royaume-Uni	637 523
Sous-total			1 859 635
Total			29 938 511