

Identification des be

| Le processus de planification |

La planification et la budgétisation des programmes du HCR sont fondées sur des évaluations globales des besoins des personnes relevant de sa compétence.

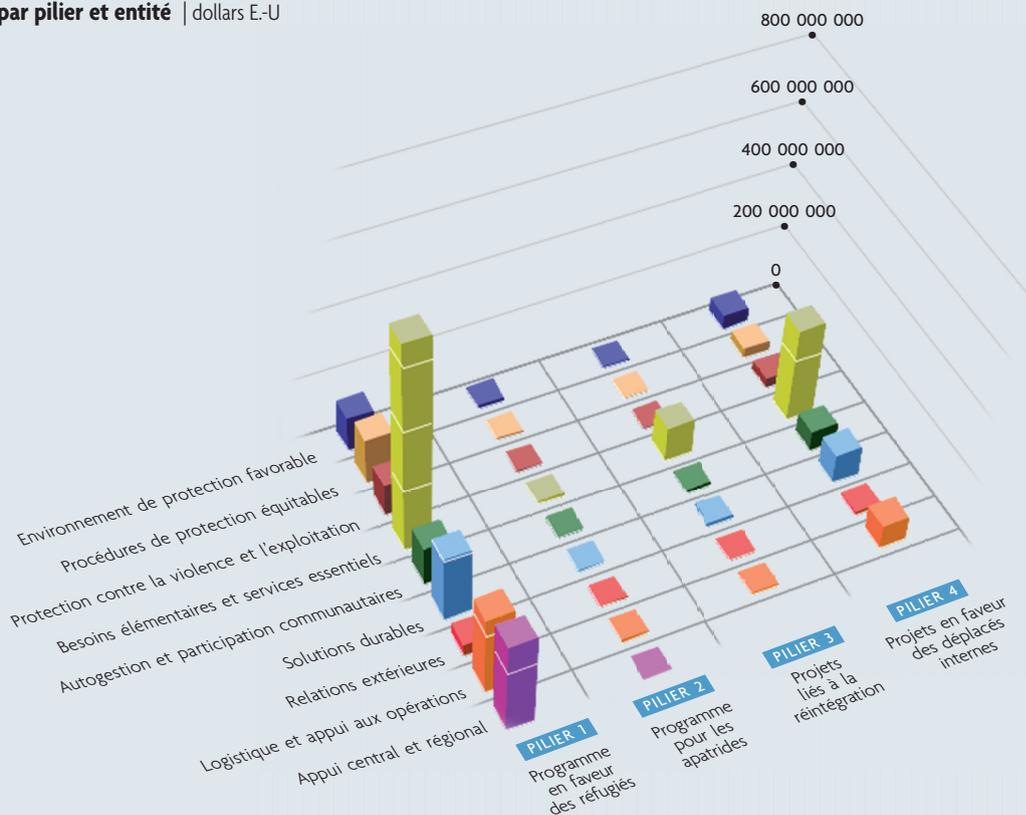
Il a toujours été particulièrement difficile d'évaluer et de satisfaire pleinement les besoins de ces personnes. L'initiative d'évaluation des besoins globaux, lancée à titre expérimental en 2008, puis mise en œuvre à l'échelle mondiale en 2009 en vue de planifier les opérations de l'exercice 2010-2011, permet de présenter un tableau complet des ressources qui sont nécessaires à l'Organisation – et des moyens dont elle disposerait – pour s'acquitter de ses responsabilités. Elle permet également d'attirer l'attention sur les conséquences résultant de l'incapacité de prendre en charge ces besoins.

Le processus de planification commence par des évaluations approfondies, menées par les équipes de pays pour déterminer les besoins des populations auprès desquelles elles interviennent. Ces évaluations résultent de

consultations organisées avec toutes les parties concernées, notamment les personnes relevant de la compétence du HCR, les représentants des communautés d'accueil, les membres des services gouvernementaux, les donateurs, les ONG et les institutions des Nations Unies. Elles s'appuient également sur des évaluations précédentes, réalisées par plusieurs organisations ou par des partenaires, ainsi que sur des rapports relatifs à la protection et d'autres sources d'information pertinentes. Ces évaluations sont conçues de manière à prendre dûment en compte les critères d'âge, de genre et de diversité.

Les équipes de pays transposent les conclusions de ces évaluations en plans et en propositions budgétaires. Les plans fixent des objectifs et des budgets qui visent à prendre en charge les besoins en rapport avec les responsabilités statutaires du HCR et que l'Organisation estime pouvoir satisfaire à l'intérieur du cycle biennal de budgétisation et de programmation.

Budgets 2010 par pilier et entité | dollars E-U



soins et financement

Les plans et les budgets de l'exercice biennal 2010-2011 sont organisés en fonction du cadre de résultats et de la nouvelle structure budgétaire du Haut Commissariat. Les plans et les budgets sont enregistrés dans *Focus*, le logiciel de gestion axée sur les résultats. Ceci permet au HCR de regrouper plus aisément les informations fournies au niveau national et régional pour obtenir une vue d'ensemble.

En avril et en mai 2009, tous les plans nationaux et régionaux ont été étudiés au Siège. Les bureaux régionaux et les groupes d'appui technique les ont examinés minutieusement pour s'assurer que les activités proposées répondaient adéquatement aux besoins identifiés lors de l'évaluation globale et qu'elles pouvaient être mises en œuvre au cours de l'année de planification.

Le HCR a examiné tous les plans pour déterminer dans quelle mesure ils répondaient aux besoins prioritaires et reflétaient une juste répartition des coûts entre les opérations et les régions, compte tenu des besoins évalués. Les propositions relatives aux bureaux et à la dotation en effectifs ont été étudiées afin de déterminer si elles se conformaient aux directives établies.

Il est peu vraisemblable que le Haut Commissariat connaisse, au début de 2010, le montant précis des contributions volontaires de l'année. Comme dans les années précédentes, il sera donc nécessaire d'adopter une approche

échelonnée, fondée sur une identification des priorités en début d'année et sur une gestion prudente des revenus et des budgets.

Au cours de l'année, l'Organisation révisera ses objectifs budgétaires à intervalles périodiques, à mesure que le montant des revenus escomptés évoluera. Pour garantir une mise en œuvre sans heurts, le HCR préparera des plans détaillés pour les activités qui doivent être exécutées à compter de janvier 2010, et indiquera la manière dont les besoins seront hiérarchisés, à mesure que d'autres fonds seront débloqués.

Le personnel de terrain a reçu des directives pour accorder la priorité aux interventions qui renforcent la capacité de protection dans les situations de migrations mixtes, consolident les fonctions de protection fondamentales, apportent une assistance vitale, répondent aux besoins des réfugiés urbains, élargissent l'accès à l'éducation et aux moyens d'existence dans les situations prolongées, assurent la préparation et la réponse aux situations d'urgence et facilitent la mise en place de solutions.

Ces priorités reflètent les priorités stratégiques globales du Haut Commissaire, et représentent les objectifs du HCR tels que définis dans le cadre de résultats. Fixant les cibles à atteindre pour améliorer l'action du HCR en 2010-2011, ces priorités orienteront l'allocation des ressources vers des secteurs fondamentaux pour l'exécution du mandat du Haut Commissariat.

| La nouvelle structure budgétaire |

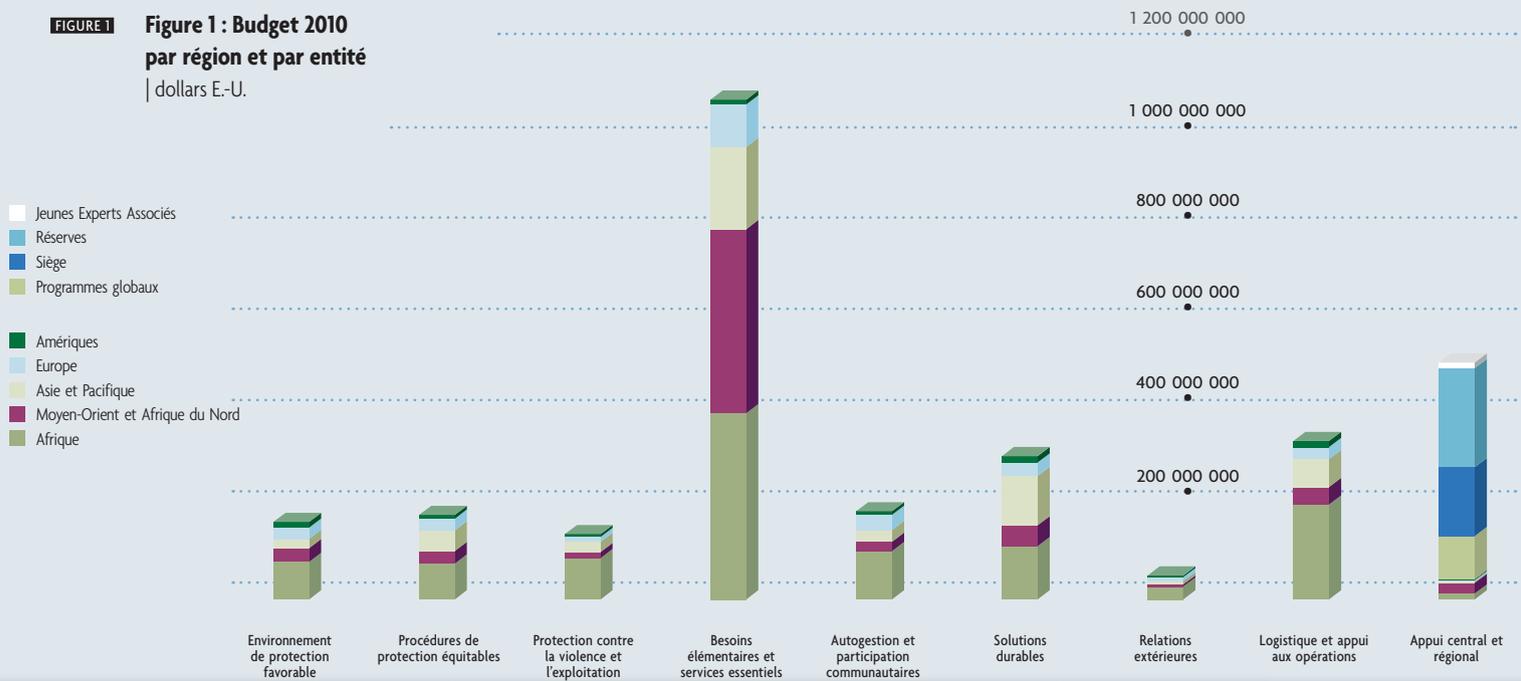
La nouvelle structure budgétaire est destinée à présenter les besoins du HCR de manière plus systématique et plus transparente. Le budget est réparti entre quatre composantes ou « piliers », qui représentent les besoins de groupes de population particuliers au sein de chaque opération.

Les besoins des réfugiés et des demandeurs d'asile sont présentés dans le pilier 1 et ceux des apatrides dans le pilier 2. Ces deux piliers constituent le Budget-programme annuel, qui correspond aux activités statutaires fondamentales du HCR. Le pilier 1 comprend également les besoins initiaux des réfugiés rapatriés, tandis que leurs besoins de réintégration à long terme sont inclus dans le pilier 3. Les besoins des déplacés internes apparaissent dans le pilier 4. Les piliers 3 et 4

sont destinés à être mis en œuvre sur la base de projets, ce qui signifie que les activités ne seront exécutées que lorsque les fonds seront disponibles. Ils ont été séparés du Budget-Programme annuel afin de garantir le financement des tâches statutaires du HCR. Ces quatre piliers forment le budget annuel de l'Organisation.

Ce budget à quatre piliers est lié au nouveau cadre de résultats du HCR. Il remplace la ventilation traditionnelle, sectorielle, des activités par différents niveaux d'objectifs (résultats) à atteindre. Au niveau le plus élevé, les besoins financiers sont présentés sous la forme de neuf « groupes de droits », qui représentent les principaux résultats escomptés, regroupés par thèmes. Le budget total du HCR, réparti entre les différents groupes de droits, est présenté à la **Figure 1**. Au niveau immédiatement inférieur, les

FIGURE 1 Figure 1 : Budget 2010 par région et par entité | dollars E.-U.



besoins financiers sont ventilés en 78 objectifs individuels, offrant une image plus détaillée des résultats que le Haut Commissariat cherche à atteindre. Les besoins financiers de chaque opération sont directement liés aux résultats à atteindre.

Un tiers du budget total est destiné à répondre aux besoins fondamentaux des personnes relevant de la compétence du HCR et à leur assurer des services essentiels. Ce « groupe de droits » est le plus important dans toutes les régions, à l'exception des Amériques. Il comporte des efforts visant à fournir de l'eau, des abris, des articles domestiques, des soins de santé, une éducation, des services d'assainissement et des

infrastructures aux personnes relevant de la compétence du HCR, ainsi qu'à améliorer leur état nutritionnel et à prévenir des maladies comme le VIH et le sida.

Pour la période 2010-2011, tous les budgets supplémentaires existants ont été intégrés au budget annuel. Si de nouvelles situations d'urgence se présentent au cours de l'année ou si les besoins existants augmentent de manière très sensible, le Haut Commissaire décidera s'il convient d'accroître le montant des budgets.

Dans le présent Appel, tous les besoins financiers pour les opérations dotées d'un budget supérieur à 10 millions de dollars sont présentés par piliers, entités et objectifs.

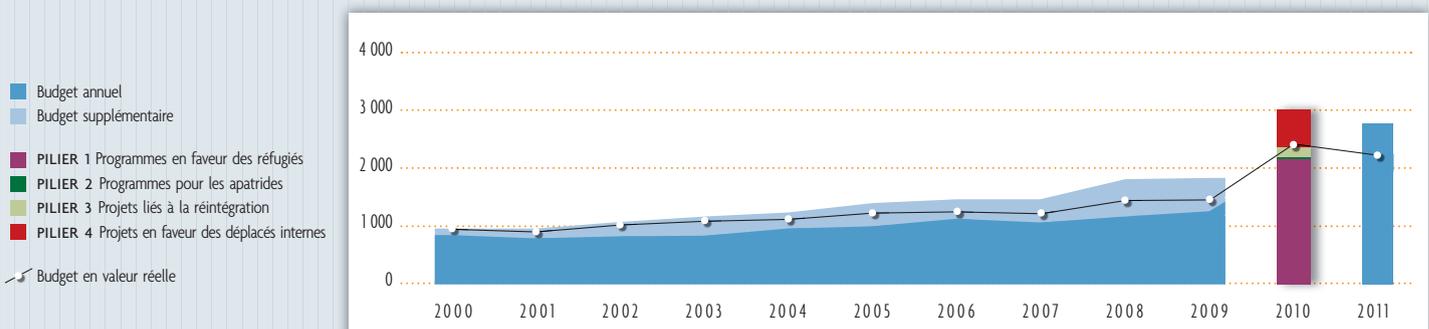
| Aperçu des besoins pour 2010-2011 |

Les besoins financiers pour 2010 ont été définis en fonction des besoins globaux des personnes relevant de la compétence du HCR, et non selon l'approche précédente, étroitement liée au montant escompté des revenus. Ceci explique pourquoi les besoins pour l'année 2010 sont en forte progression par rapport à ceux de l'année précédente.

En 2010, le total des besoins est très

légèrement supérieur à 3 milliards de dollars E.-U., ce qui représente une hausse de 36 pour cent par rapport au budget révisé de 2009, d'un montant de 2,2 milliards. Le budget établi pour 2010 englobe la réserve des opérations, la réserve affectée aux « activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat » (NAM) et le programme des Jeunes Experts Associés. La **Figure 2** illustre l'évolution des besoins financiers du HCR au cours des dix dernières années.

FIGURE 2 Figure 2 : Besoins du HCR 2000 – 2011 | millions de dollars E.-U.



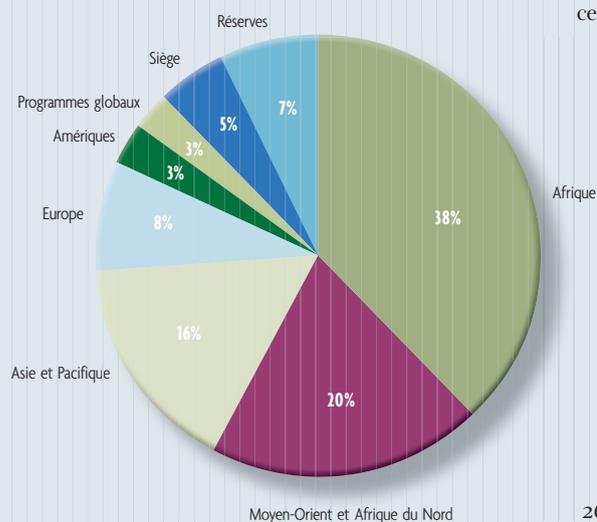
NOTE: le budget en valeur réelle a été ajusté en utilisant l'index américain des prix à la consommation et en prenant 2000 comme année de référence.



Les réfugiés et les autres déplacés sont invités à participer au processus de planification. Ici, deux agents du HCR en Thaïlande discutent avec des réfugiés originaires du Myanmar.

En 2010, les besoins du HCR en Afrique (1,1 milliard de dollars E.-U.) demeureront plus élevés que dans toute autre région. L'Afrique représente 38 pour cent du budget total du HCR, comme l'indique la **Figure 3**. C'est en Asie et dans le Pacifique que l'augmentation par rapport à 2009 a été la plus sensible, la part de cette région dans le budget passant de 10 à 16 pour cent.

FIGURE 3
Figure 3 : Pourcentage des besoins par région
| 2010



La part du Siège a continué de diminuer, passant de 8 pour cent en 2009 à 5 pour cent en 2010. Les trois plus grandes opérations du HCR dans des pays se déroulent dans des régions différentes, ce qui témoigne de la dispersion géographique de ses activités. L'opération en Iraq est la plus importante, avec un budget de 264 millions de dollars E.-U. L'augmentation du budget alloué à l'Iraq est principalement imputable à la nécessité d'améliorer les abris et autres infrastructures destinées aux déplacés internes. Avec 177 millions de dollars, le Pakistan se situe en deuxième position, le Soudan occupant la troisième place avec un budget établi à 174 millions.

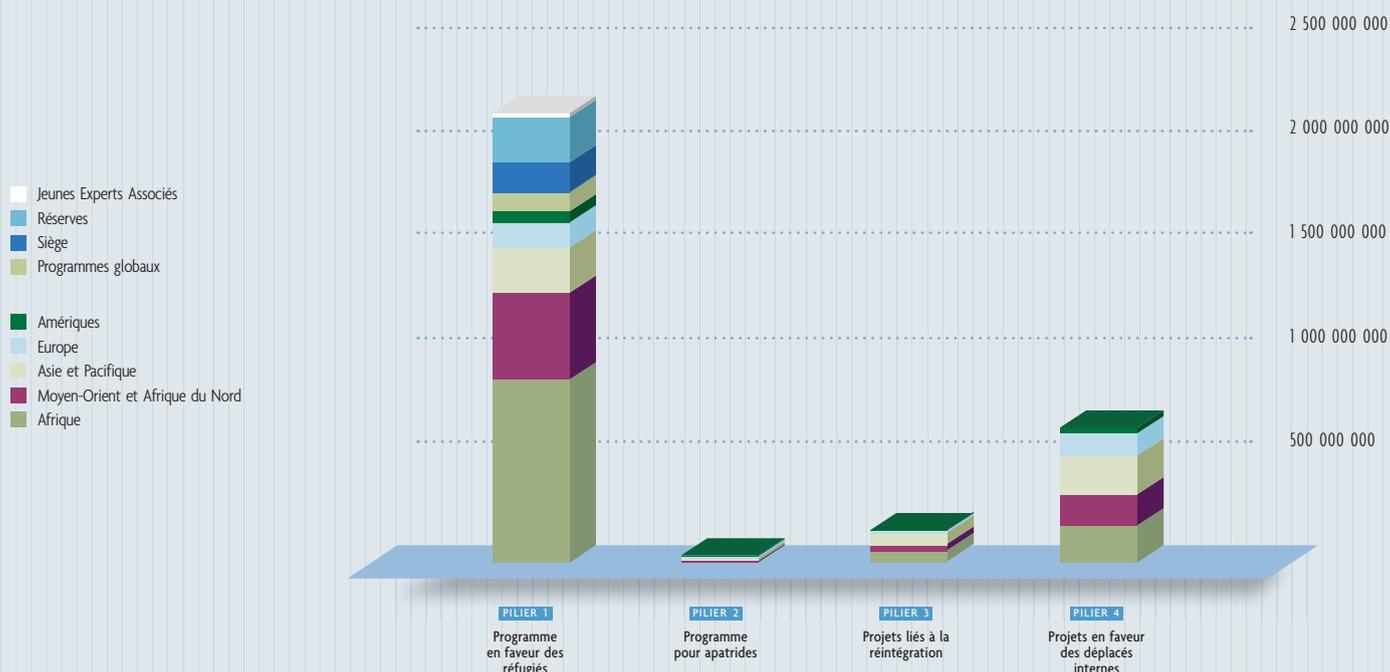
La **Figure 4** présente les budgets totaux des quatre piliers, ainsi que les composantes régionales de chaque pilier. La grande majorité des besoins financiers du HCR sont imputables au programme du HCR en faveur des réfugiés, correspondant au pilier 1. Le budget de ce pilier avoisine les deux milliards de dollars E.-U., soit 72 pour cent du total. Les déplacés internes, au titre du pilier 4, représentent le deuxième poste par ordre d'importance, soit 22 pour cent du total. Toutes les activités destinées aux déplacés internes, y compris leur réintégration, seront financées au titre de ce pilier. Le pilier 2, qui finance les programmes dans le domaine de l'apatridie, représente à peine plus d'un pour cent du budget total de l'Organisation.

En 2010, le montant de la réserve opérations doublera presque, passant de 108,2 millions à 196,8 millions. Le montant de la réserve, qui est destinée à financer des activités nouvelles et imprévues, est fixé à 10 pour cent des budgets des piliers 1 et 2.

En raison du caractère exhaustif du processus de planification pour 2010 et 2011, la réserve affectée aux « activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat » (NAM) a été fixée à 20 millions de dollars E.-U., un montant très nettement inférieur à celui des années précédentes et en fort recul par rapport aux 90 millions de l'année 2009. Cependant, la réserve permet toujours de financer des projets imprévus.

Le programme des Jeunes Experts Associés (JEA) est doté pour 2010 d'un budget de 12 millions de dollars E.-U. En 2009, dix-huit pays ont contribué à ce programme, qui permet à de jeunes cadres parrainés par des États de travailler dans diverses opérations du HCR à travers le monde.

FIGURE 4 **Besoins par pilier et par région** | dollars E.-U.



| Procédure d'appels consolidés |

La prise en charge des besoins en matière d'assistance humanitaire dans les situations d'urgence complexes nécessite une coordination très poussée entre les institutions onusiennes, les ONG et les pouvoirs publics. Les institutions des Nations Unies et les autres membres du Comité permanent interorganisations coordonnent leurs efforts en établissant un plan d'intervention cohérent, élaboré par l'intermédiaire de l'Équipe des Nations Unies dans le pays sous la direction du Coordonnateur de l'action humanitaire. Ceci permet aux différentes organisations de planifier, de coordonner, d'exécuter et de suivre conjointement leurs interventions d'urgence, ainsi que de solliciter ensemble des fonds.

La procédure d'appels consolidés demeure le principal outil de coordination, de planification stratégique et de programmation du secteur humanitaire. En 2010, 15 appels consolidés seront lancés et le HCR prévoit de participer à 14 de ces appels. Le Haut Commissariat sera impliqué dans les appels concernant l'Afghanistan, l'Afrique occidentale, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo (RDC), le Kenya, le Népal, l'Ouganda, le Pakistan, la Somalie, le Soudan, Sri Lanka, le Tchad, le Yémen et le Zimbabwe. Il participera également à tout nouvel appel interorganisations lancé au cours de l'année et qui aurait une incidence sur les personnes relevant de sa compétence.

| Collecte de fonds |

Les programmes du HCR sont presque exclusivement financés par des contributions volontaires. Le budget ordinaire de l'ONU ne couvre qu'une petite partie des besoins du Haut Commissariat ; la contribution proposée pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élève à 81 millions de dollars E.-U. Il est donc fondamental que le montant des contributions volontaires reçues soit suffisant pour permettre d'exécuter intégralement les activités planifiées. Non moins important est l'apport des pays d'accueil, qui offrent une contribution directe d'une valeur inestimable en protégeant et en aidant les réfugiés qui séjournent sur leur territoire.

En 2010, la nécessité de collecter des fonds en vue de financer, pour la première fois, un budget global très nettement supérieur à tous ceux qui l'ont précédé et présenté sous une forme inédite posera un défi particulier. Un autre défi important consistera à solliciter un appui financier plus conséquent à l'heure où les gouvernements sont aux prises avec les effets de la crise financière mondiale. Des stratégies de mobilisation des fonds intégrées, incluant des activités de collecte de fonds auprès du secteur privé ainsi que des plans de communication et de sensibilisation de l'opinion publique, seront donc lancées pour toutes les grandes opérations.

Les contributions au HCR ont connu une forte progression au cours des dernières années, passant de 912 millions de dollars E.-U. en 1999 au chiffre record d'1,6 milliard en 2008. Cette hausse s'explique en partie par l'appui vigoureux des donateurs et par l'engagement plus systématique du Haut Commissariat dans

des situations d'urgence complexes, comme celles observées en Iraq, au Pakistan et en Somalie.

Cette tendance positive s'est maintenue en 2009 en dépit des incertitudes liées à la crise financière mondiale. Au nombre des développements notables de l'année 2009, signalons l'augmentation du soutien accordé par un certain nombre d'États du Golfe. Du fait du ralentissement économique actuel, la nécessité de maintenir et d'augmenter les financements traditionnels, et de rechercher dans le même temps de nouveaux bailleurs de fonds, est encore plus pressante.

FIGURE 5

Principaux donateurs | 2008

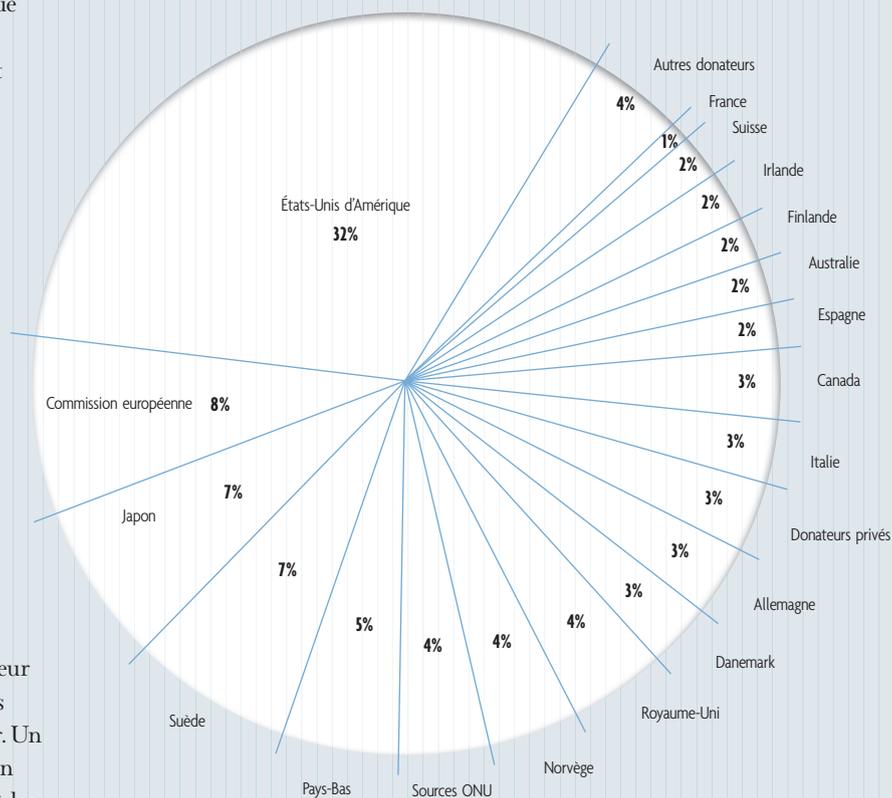


FIGURE 6 Contributions du secteur privé et objectifs en matière de revenus 2004 – 2011 | millions (dollars E.-U)



En 2010, le HCR continuera à plaider pour un financement prévisible, ponctuel et souple. La poursuite d'un soutien accordé sous forme de contributions non affectées, garantissant un niveau de financement égal et régulier pour toutes les activités, sera déterminante pour le succès de la nouvelle structure budgétaire. Les contributions qui ne sont assorties d'aucune condition limitant leur utilisation ou affectées de manière large sont particulièrement précieuses car elle permettent à l'Organisation d'allouer les fonds aux secteurs qui en ont le plus besoin, en veillant à ce que les activités de projet jugées prioritaires et les programmes « oubliés », ou moins visibles, reçoivent un appui suffisant. Les contributions pluriannuelles revêtent une importance particulière car elles améliorent la prévisibilité financière. L'an prochain, le Haut Commissariat continuera à solliciter des contributions pluriannuelles et à prôner un financement souple.

Pour obtenir davantage de ressources financières, le HCR continue d'accroître le nombre de ses donateurs. Ces efforts commencent à porter leurs fruits. Le nombre des donateurs gouvernementaux versant plus de 20 millions de dollars E.-U. par an est passé de 11 en 2005 à 17 en 2008. Si cette hausse s'explique en partie par des taux de change favorables, le montant des contributions a également augmenté en devises locales. Parallèlement, la dépendance vis-à-vis des dix principaux donateurs gouvernementaux est moindre : leur part dans le montant total des contributions est passée de près de 90 pour cent en 1998 à 75 pour cent en 2008. La **Figure 5** indique la part des contributions versées par les principaux donateurs gouvernementaux en 2008. En 2010, le HCR espère réduire encore

sa dépendance vis-à-vis d'un nombre limité de bailleurs de fonds en attirant de nouveaux donateurs et en diversifiant ses sources de financement.

L'accès à de nouveaux mécanismes de financement humanitaire décentralisés a progressé ces dernières années et devrait demeurer un secteur de croissance prioritaire. En 2008, le HCR a reçu des fonds de 13 mécanismes de financement communs des Nations Unies, les contributions du seul Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires s'élevant à 45,7 millions de dollars E.-U. Le nouveau pilier « réintégration » de la structure budgétaire offrira de nouvelles possibilités de financement pour les programmes de réintégration et de relèvement, par le biais de fonds fiduciaires multidonateurs.

Par ailleurs, les opérations sur le terrain ont davantage de responsabilités en matière de collecte de fonds, en raison de l'importance croissante que revêt le financement décentralisé. En 2010, le HCR entend aider les bureaux régionaux et les bureaux dans les pays à renforcer leurs capacités dans ce domaine. Une stratégie mondiale a été présentée à cet effet au Comité exécutif lors de la session du Comité permanent en septembre 2009 et des stratégies de mobilisation des fonds spécifiques sont actuellement élaborés pour les grandes opérations. Le HCR intensifiera ses efforts pour former son personnel et dispenser aux bureaux sur le terrain un appui sur les modalités d'accès aux fonds multidonateurs sur le terrain, l'objectif étant de satisfaire aux conditions – établissement de rapports détaillés, suivi minutieux – requises pour bénéficier de leurs contributions. L'accès aux fonds décentralisés nécessitera un appui continu des donateurs et une collaboration interorganisations incessante.

La collecte de fonds auprès du secteur privé joue un rôle important dans les efforts déployés par le HCR pour diversifier sa base de financement. Les contributions du secteur privé sont passées de 21,7 millions de dollars E.-U. en 2006 à 48 millions à la fin de l'année 2008. En 2010, l'objectif à atteindre est de 73 millions de dollars, ce qui représente une augmentation régulière par rapport aux années précédentes et résulte d'un plan d'investissement solide. En 2011, l'Organisation s'efforcera également de collecter 96 millions de dollars auprès de donateurs privés, comme illustré à la **Figure 6**. La stratégie de collecte de fonds auprès du secteur privé continuera de mettre l'accent sur les donateurs individuels, les fondations et les entreprises dans des pays jugés prioritaires, comme l'Australie, le Canada, l'Espagne, les États-Unis, l'Italie et le Japon. Ces efforts visent à garantir un financement prévisible et à affectation large dans le cadre du Budget-programme annuel. L'Organisation consolidera également ses partenariats avec des sociétés internationales et des fondations, et déploiera des efforts stratégiques pour recruter de nouveaux partenaires du secteur privé. Les versements mensuels réguliers effectués par des donateurs individuels continueront à former la part la plus importante des recettes du secteur privé.

En attirant l'attention sur l'ensemble de ses besoins opérationnels, le HCR espère être en mesure de mieux répondre aux besoins d'un plus grand nombre de personnes relevant de sa compétence et de montrer de manière plus globale le lien entre les budgets, les populations prises en charge par l'Organisation et les principaux objectifs de cette dernière.

BESOINS FINANCIERS DU HCR | en dollars E.-U.

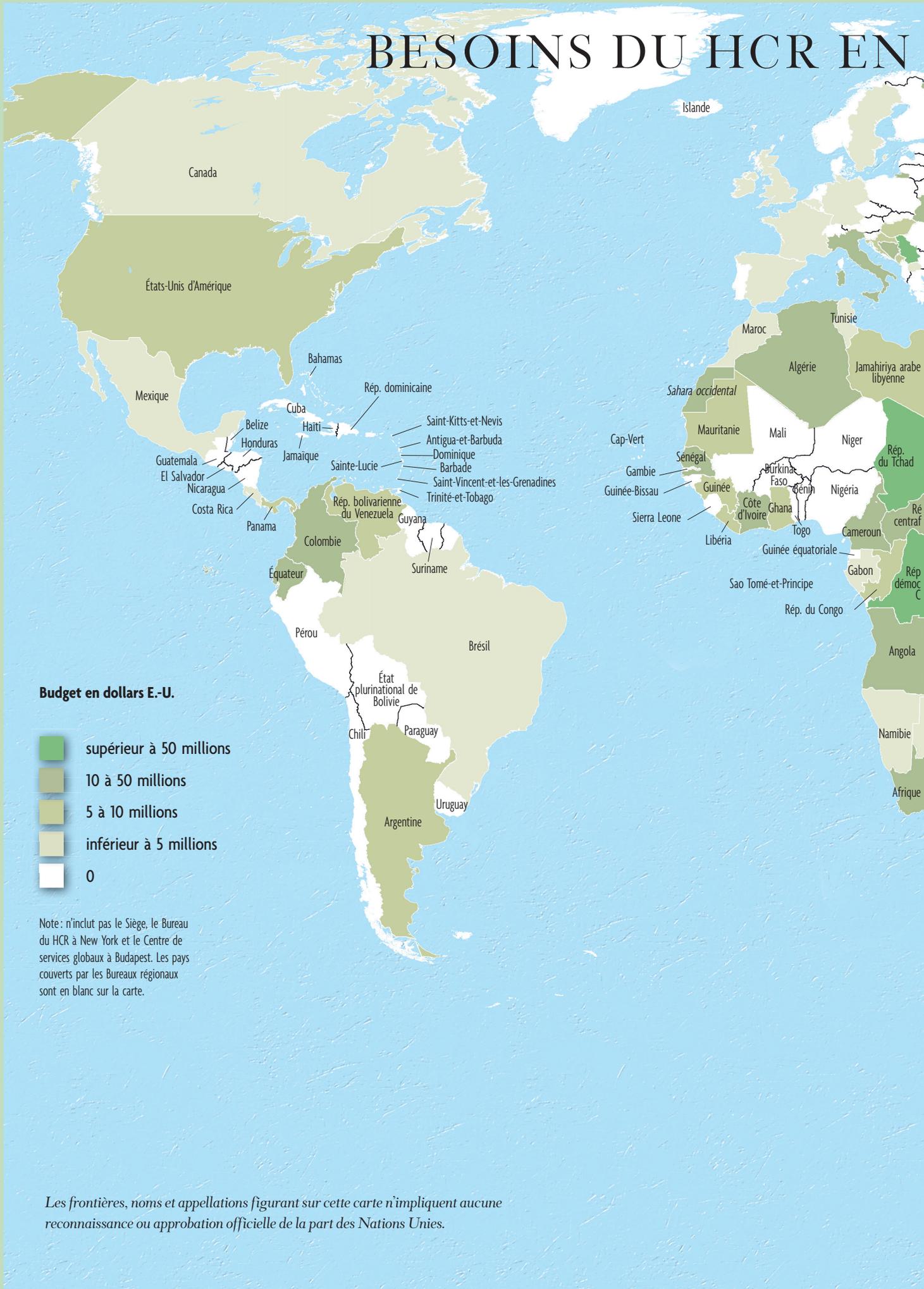
Opérations par sous-région	2009	PILIER 1	PILIER 2	PILIER 3	PILIER 4	Total	2011
		Programme en faveur des réfugiés	Programme pour les apatrides	Projets liés à la réintégration	Projets en faveur des déplacés internes		
Afrique centrale et Grands Lacs	314 182 965	329 297 966	2 460 774	18 449 837	61 951 244	412 159 821	388 213 100
Afrique orientale et Corne de l'Afrique	371 704 866	415 205 093	1 697 095	28 635 180	112 845 440	558 382 807	505 092 400
Afrique occidentale	62 019 790	72 793 375	3 411 922	0	4 615 756	80 821 054	68 129 600
Afrique australe	52 752 687	62 597 583	616 856	8 262 636	3 027 517	74 504 592	60 595 400
Afrique du nord	30 105 318	46 314 525	22 350	0	0	46 336 875	40 242 100
Moyen-Orient	430 332 146	374 789 990	2 723 029	31 088 775	149 824 038	558 425 832	502 990 000
Asie du Sud-Ouest	225 000 121	120 805 112	0	51 471 572	145 988 607	318 265 291	299 556 500
Asie centrale	5 454 112	6 656 757	1 391 332	0	0	8 048 089	8 400 000
Asie du Sud	53 738 279	24 738 027	277 095	2 413 005	36 330 717	63 758 845	52 622 600
Asie du Sud-Est	48 154 655	49 308 008	12 235 370	350 801	4 804 783	66 698 962	66 296 100
Asie de l'Est et Pacifique	13 674 540	13 208 817	817 477	0	0	14 026 294	13 892 000
Europe orientale	98 812 743	47 827 387	3 405 918	4 559 411	68 992 893	124 785 609	107 206 900
Europe du Sud-Est	46 394 200	34 913 592	5 127 869	11 148 423	37 977 391	89 167 275	85 804 400
Europe centrale	7 093 626	8 938 441	749 329	0	0	9 687 769	9 936 100
Europe septentrionale, occidentale et méridionale	28 725 099	28 133 637	2 109 606	0	0	30 243 243	29 979 900
Amérique du Nord et Caraïbe	5 596 512	6 393 246	1 086 434	0	0	7 479 680	7 206 000
Amérique latine	53 603 692	43 166 861	393 207	0	27 476 204	71 036 273	78 568 600
Programmes globaux	134 961 903	94 421 720	0	0	0	94 421 720	90 921 720
Siège ¹	160 391 146	150 220 955	0	0	0	150 220 955	149 757 419
Total des activités programmées²	2 142 698 399	1 929 731 092	38 525 663	156 379 641	653 834 590	2 778 470 986	2 565 410 839
Réserve des opérations	47 154 701	196 826 275	0	0	0	196 826 275	182 619 500
<i>Sous-total</i>	<i>2 189 853 100</i>	<i>2 126 557 367</i>	<i>38 525 663</i>	<i>156 379 641</i>	<i>653 834 590</i>	<i>2 975 297 261</i>	<i>2 748 030 339</i>
Réserve NAM	2 808 583	20 000 000	0	0	0	20 000 000	20 000 000
Coûts d'appuis ³	62 069 201						
Jeunes Experts Associés	10 000 000	12 000 000	0	0	0	12 000 000	12 000 000
Total des besoins	2 264 730 884	2 158 557 367	38 525 663	156 379 641	653 834 590	3 007 297 261	2 780 030 339

¹ Inclut les allocations du budget ordinaire des Nations Unies: 45 111 200 dollars E.-U. pour 2009 et 81 005 500 dollars E.-U. pour 2010-2011.

² Le Budget 2009 inclut les besoins pour les programmes supplémentaires d'un montant de 927 201 083 dollars E.-U.

³ Un coût d'appui de 7% est prélevé des contributions pour couvrir les dépenses indirectes du HCR.

BESOINS DU HCR EN



2010 | PAR PAYS

