

Identification des be

LE HCR est pleinement conscient de la nécessité de travailler en étroit partenariat avec ses principaux bailleurs de fonds pour rassembler les ressources dont il doit disposer pour s'acquitter des responsabilités humanitaires qui lui ont été confiées par la communauté internationale.

En 2013, le Haut Commissaire et son personnel chercheront des moyens supplémentaires de montrer aux donateurs que les efforts que ceux-ci déploient pour soutenir l'action du HCR donnent lieu à des informations claires, satisfaisantes et ponctuelles sur les résultats, accompagnées d'une volonté constante d'améliorer l'efficacité et l'obligation de rendre compte. Le HCR s'efforcera de resserrer sa coopération avec les donateurs afin de construire des relations significatives, qui ne se mesureront pas uniquement en termes financiers mais donneront naissance à un authentique climat de partenariat dès lors que la volonté d'y parvenir sera présente.

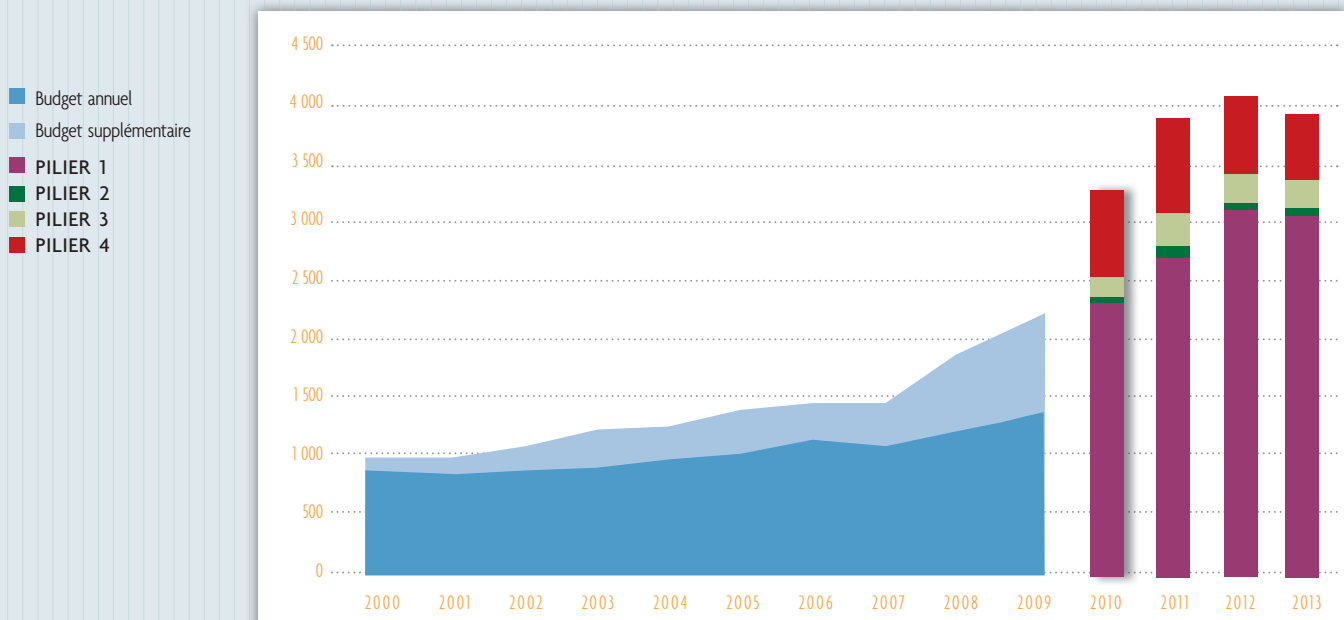
L'Organisation a bon espoir de voir un plus grand nombre de donateurs répondre à cet appel sollicitant leur appui généreux en 2013 pour venir en aide à plus de 35 millions de personnes qui se trouvent dans quelques-unes des situations humanitaires les plus désespérées du monde. Le HCR espère également que les donateurs seront sensibles à l'appel du Haut Commissaire les priant de ne pas lier leurs contributions à un usage particulier ou de les affecter de manière large. Si les contributions sont assorties de conditions limitant leur utilisation, l'Organisation n'aura pas la souplesse nécessaire pour répondre avec autant de rapidité et d'efficacité à des situations d'urgence ; par ailleurs, des millions de personnes demeureront piégées dans des situations prolongées, oubliées de tous, car les fonds nécessaires à la mise en place de solutions durables feront défaut.

| Le processus de planification |

Le budget du HCR pour l'exercice 2013 est fondé sur une évaluation globale des besoins des personnes relevant de sa compétence qu'il estime être en mesure de satisfaire l'an prochain, sous réserve de la disponibilité des fonds. Le **Graphique 1** illustre l'évolution des besoins financiers du HCR depuis 2000. Le processus de planification commence dans chaque pays par des évaluations

approfondies des besoins des personnes relevant de la compétence de l'Organisation. Les informations sont rassemblées par des équipes multifonctionnelles, en consultation avec toutes les parties concernées, notamment les représentants des communautés d'accueil, les membres des services gouvernementaux, les donateurs, les ONG et les institutions des Nations Unies.

GRAPHIQUE 1 Besoins budgétaires du HCR 2000-2013 | en millions de dollars E.-U.



soins et financement

Début 2012, les bureaux du HCR ont revu les plans initialement établis pour 2013 en fonction des projections démographiques (chiffres prévisionnels – voir le *Glossaire*) et des résultats des évaluations des besoins. Les premiers mois de l'année 2012 ayant été marqués par une évolution rapide des contextes opérationnels, les équipes ont travaillé en collaboration pour adapter leurs stratégies à la prise en charge de nouveaux besoins humanitaires. Les objectifs ont été fixés de concert avec les partenaires, en tenant compte de leurs capacités, afin de présenter un tableau très complet de ce que l'Organisation peut raisonnablement espérer accomplir si des ressources suffisantes sont mises à sa disposition en 2013.

Toutes les équipes ont saisi leurs plans dans le logiciel d'appui à la gestion des opérations, *Focus*, en mettant en évidence les interventions prioritaires. Conformément aux priorités stratégiques globales (voir le chapitre *Priorités stratégiques globales pour 2012-2013*), les bureaux ont sélectionné leurs stratégies planifiées pour apporter une aide vitale, assurer des activités de protection essentielles et faciliter des solutions durables. Une attention particulière continue d'être accordée aux situations de déplacement prolongées et en milieu urbain. Les divisions du

Siège ont présenté des plans et des budgets révisés pour 2013 en appliquant les principes destinés à garantir l'efficacité et la rentabilité.

En mai et juin 2012, les plans révisés de l'exercice 2013 ont été étudiés au Siège pour garantir la cohérence générale, la compatibilité avec les directives, ainsi que le respect des stratégies et des priorités globales et régionales, et pour s'assurer que les activités proposées pouvaient être exécutées au cours de l'année de planification. Du fait de la poursuite de plusieurs opérations d'urgence importantes lancées en 2011 et de l'apparition de nouvelles situations d'urgence, une attention particulière a été accordée à certains secteurs de protection et d'assistance critiques, notamment l'eau et l'assainissement, la nutrition, la sécurité alimentaire, l'éducation et la réponse aux violences sexuelles et sexistes.

Au début de l'année 2013, comme à l'accoutumée, l'Organisation ne connaîtra pas avec précision le montant des contributions de l'année. Il sera donc nécessaire d'exécuter les activités étape par étape, à mesure que les fonds seront mis à disposition. Les plans seront régulièrement actualisés pour refléter les nouvelles priorités et les avancées dans la prise en charge des besoins évalués.

| Aperçu des besoins révisés pour 2013 |

A l'issue du processus de planification, le budget-programme est établi et soumis à l'approbation du Comité exécutif du HCR. En octobre 2011, le Comité exécutif avait approuvé un budget initialement fixé à 3,42 milliards de dollars E.-U. pour l'année 2013, se décomposant comme suit : 3,15 milliards pour les activités programmées, 241 millions pour la Réserve opérationnelle, 20 millions pour la Réserve des « activités nouvelles ou additionnelles liées au mandat » (NAM) et 12 millions pour le programme des Jeunes experts associés.

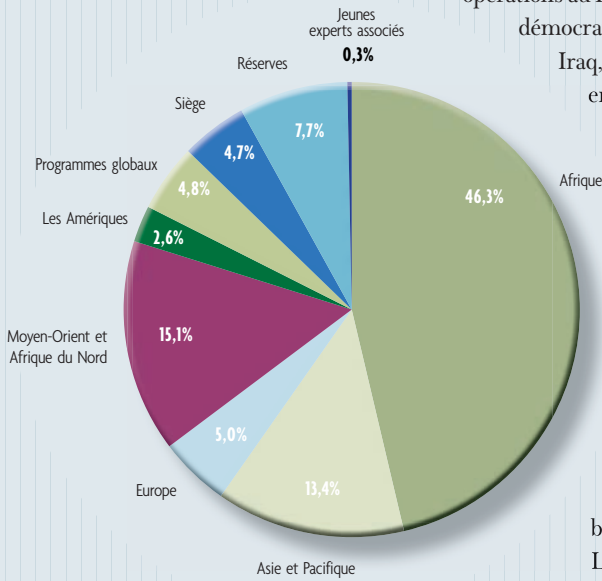
En octobre 2012, lors de sa soixante-troisième session, le Comité exécutif a approuvé un budget révisé pour 2013 se montant à 3,92 milliards de dollars E.-U., soit 3,61 milliards pour les activités programmées, 283 millions pour la Réserve opérationnelle, 20 millions pour la Réserve NAM et 12 millions pour le programme des Jeunes experts associés.

L'augmentation de 462 millions de dollars E.-U. observée dans les activités programmées

correspond principalement aux ressources requises pour répondre aux besoins, nouveaux ou persistants, suscités par les situations d'urgence de grande ampleur survenues après l'approbation du budget initial de 2013. Plus précisément, cette augmentation est liée aux opérations d'urgence lancées pour répondre aux besoins vitaux et aux crises de déplacement provoquées par certaines situations, telles que celles observées au Soudan/Soudan du Sud, au Mali et en République arabe syrienne. Les ressources requises dans le présent appel correspondent uniquement aux besoins évalués et budgétés avant le processus d'approbation du budget. Les nouveaux besoins apparus au deuxième semestre 2012 et qui persisteront en 2013 seront pris en charge au moyen de prélèvements sur la réserve opérationnelle ou d'appels supplémentaires.

Les dix plus grandes opérations du HCR sont regroupées dans trois régions : Afrique, Asie et Pacifique, Moyen-Orient et Afrique du Nord. Il s'agit des opérations au Kenya, au Soudan du Sud, des opérations gérées par le bureau régional

Budget 2013 révisé par région | en millions de dollars E.-U.



au Sénégal (qui couvre la situation au Mali), des opérations en Éthiopie et au Tchad, suivies des opérations au Pakistan, en République démocratique du Congo, en Iraq, en Afghanistan et en République arabe syrienne. Les besoins financiers de ces dix opérations s'élèvent à 1,75 milliard de dollars E.-U., soit plus de la moitié du total des besoins sur le terrain.

Le **Graphique 2** montre la répartition géographique des besoins révisés pour 2013. La répartition des besoins révisés pour 2013 par région et par pilier est illustrée au **Graphique 3**.

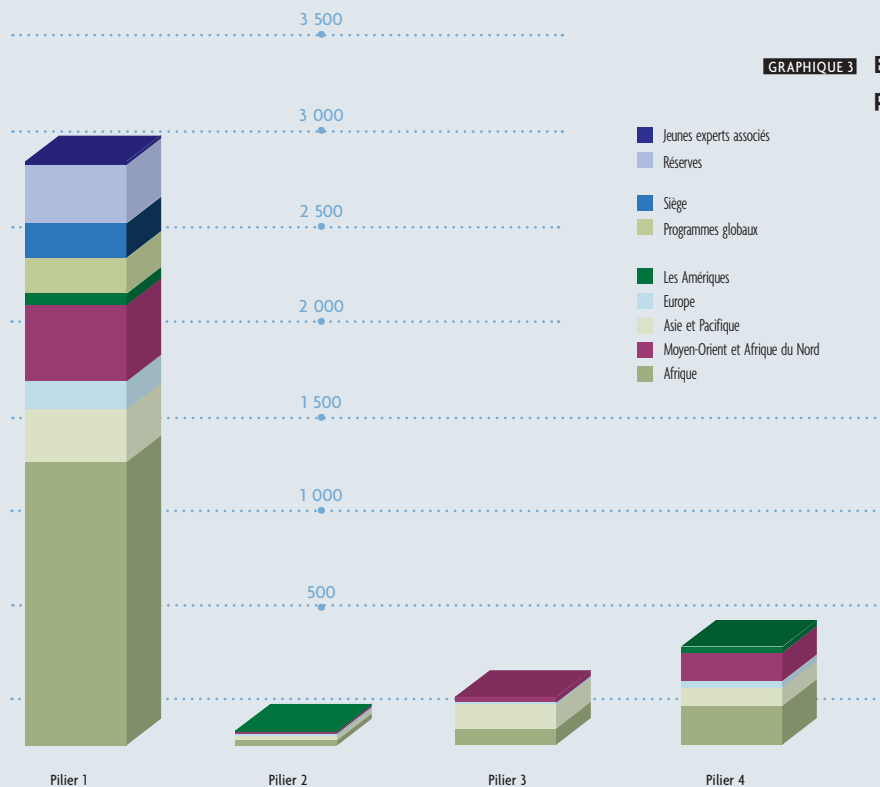
Le pilier 1, c'est-à-dire le programme en faveur des réfugiés, représente la composante essentielle du budget 2013, puisqu'il s'élève à quelque 3,07 milliards de dollars E.-U. (78 pour cent). Près de la moitié des besoins du pilier 1, soit environ 1,5 milliard de dollars E.-U. (49 pour cent) concernent l'Afrique, qui demeure la région la plus touchée par les déplacements de population. Celle-ci est suivie par le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, qui représentent 13 pour cent des besoins (404 millions de dollars E.-U.).

L'Asie et le Pacifique, l'Europe et les Amériques correspondent respectivement à 9, 5 et 2 pour cent des besoins du pilier 1. Le reste concerne les programmes globaux, le Siège, les Réserves et le programme des Jeunes experts associés. Il convient de noter que les besoins du Siège restent inférieurs à 5 pour cent du budget total.

Le pilier 2, c'est-à-dire le programme destiné aux apatrides, nécessite environ 79,2 millions de dollars E.-U., soit 2 pour cent des besoins globaux. L'Afrique représente 36 pour cent des besoins financiers de ce pilier, suivie par l'Asie et le Pacifique (28 pour cent), l'Europe (16 pour cent), les Amériques (12 pour cent) et enfin le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (8 pour cent).

Les projets de réintégration, qui forment le pilier 3, s'élèvent à environ 252 millions de dollars E.-U., soit 6 pour cent du budget total. Plus de la moitié des projets de réintégration (130 millions de dollars E.-U.) sont prévus dans la région Asie et Pacifique (51 pour cent), suivie par l'Afrique, avec 85 millions de dollars E.-U. (34 pour cent). Les projets de réintégration concernant la région Moyen-Orient et Afrique du Nord et l'Europe représentent respectivement 12 pour cent (30 millions de dollars E.-U.) et 3 pour cent (7 millions de dollars E.-U.) du total.

Les projets liés aux déplacés internes, qui figurent dans le pilier 4, représentent 13 pour cent du budget (521 millions de dollars E.-U.), signe que le HCR maintient son engagement en faveur des déplacés internes, en dépit d'un léger fléchissement par rapport à 2012. En 2013, 40 pour cent des



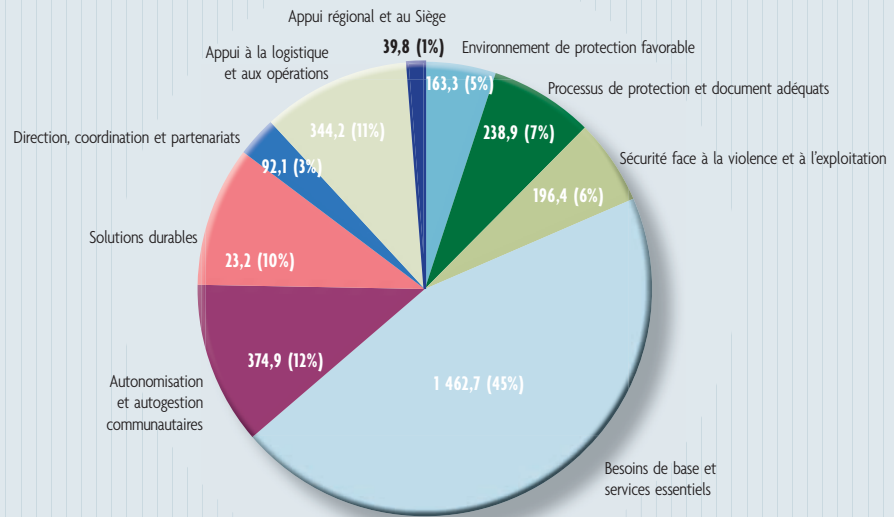
GRAPHIQUE 3 Budget 2013 révisé par région et par pilier | en millions de dollars E.-U.



Des réfugiés afghans
dans la province
du Khorassan en
République islamique
d'Iran peuvent
participer à des ateliers
d'art et d'artisanat.

Budgets 2013 du terrain révisés par entité

| en millions de dollars E.-U.

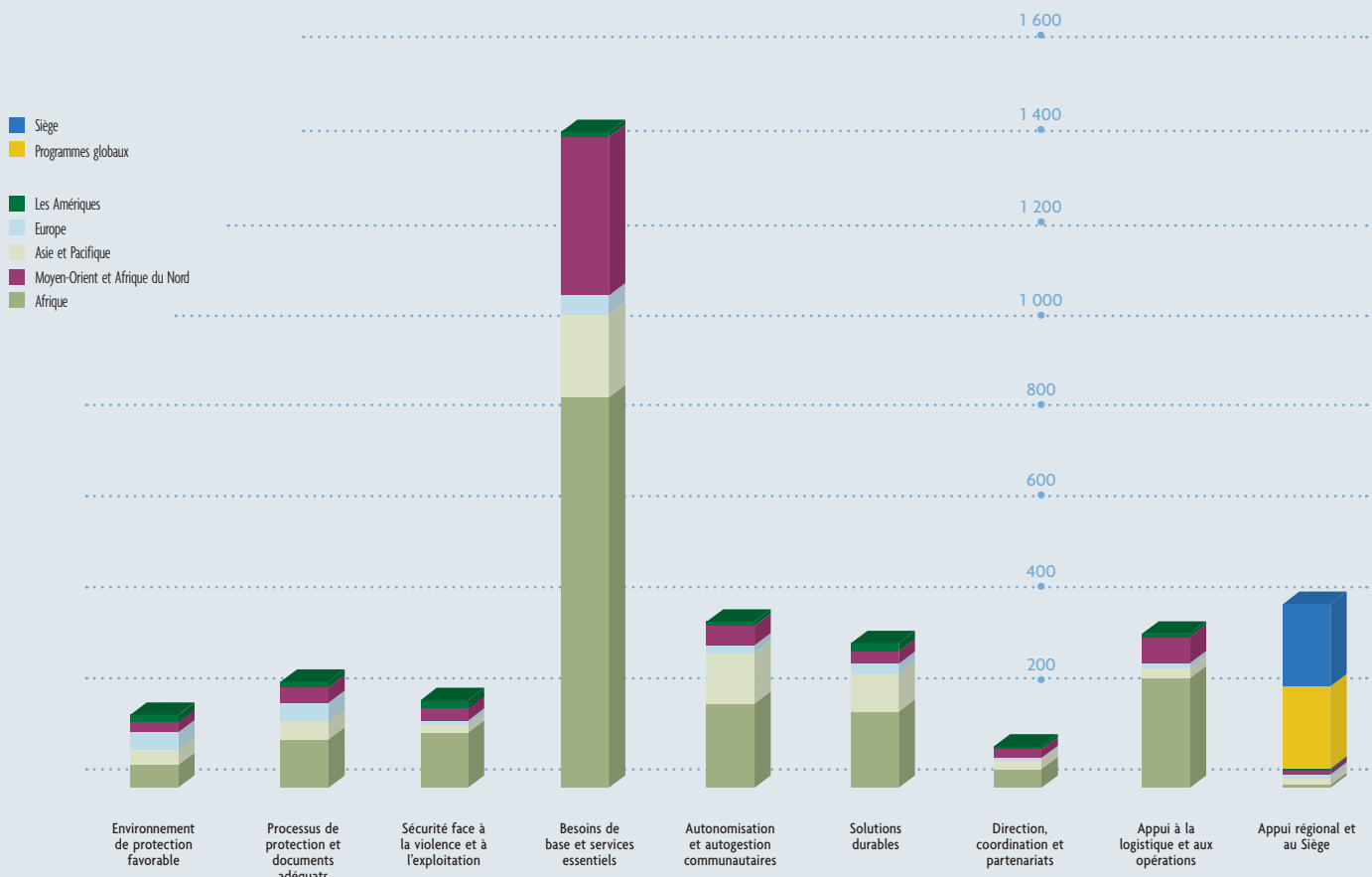


besoins liés aux déplacés internes concernent l'Afrique, ce qui souligne une fois encore l'ampleur des déplacements de population dans cette région. L'Afrique est suivie par le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (29 pour cent), ainsi que par l'Asie et le Pacifique (18 pour cent), les besoins restants étant répartis entre l'Europe et les Amériques.

Le **Graphique 4** montre les budgets révisés des activités sur le terrain par entité (voir le *Glossaire*). Celles-ci sont principalement consacrées aux besoins de base et aux services essentiels, qui constituent environ 45 pour cent de ce budget (1,42 milliard de dollars E.-U.). Le travail fondamental de protection mené par le HCR

(solutions durables, autonomisation et autogestion communautaires, processus de protection et documents adéquats, sécurité face à la violence et à l'exploitation, environnement de protection favorable) représente 40 pour cent (1,3 milliard de dollars E.-U.) du total des besoins sur le terrain. L'appui à la logistique et aux opérations nécessite 11 pour cent. La direction, la coordination et les partenariats, ainsi que l'appui régional (c'est-à-dire les structures régionales sur le terrain) et au Siège, correspondent à 4 pour cent des besoins. Le **Graphique 5** illustre le budget révisé pour les activités programmées par région et par entité, y compris les Programmes globaux et le Siège.

Budget révisé 2013 par région et par entité (pour les activités de programme uniquement) | en millions de dollars E.-U.



| Procédure d'appels consolidés |

Dans les situations d'urgence complexes, une coopération entre les institutions des Nations Unies, les ONG, les autres organisations internationales et les pouvoirs publics est nécessaire pour apporter une réponse rapide, efficace et adaptée à l'ampleur de la crise et des besoins. Pour les membres du Comité permanent interorganisations, cela passe par l'établissement d'un plan d'intervention commun, élaboré au sein de l'Équipe des Nations Unies dans le pays sous la direction du Coordonnateur de l'action humanitaire. Cela permet d'adopter une approche intégrée pour planifier, exécuter et suivre les interventions et solliciter des fonds. Ainsi, chaque organisation peut veiller à ce que ses activités aient un impact maximum, tout en évitant la duplication inutile des efforts.

En 2013, le HCR participera à 15 appels consolidés, concernant l'Afghanistan, le Burkina Faso, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, Djibouti,

le Kenya, le Mali, la Mauritanie, le Niger, les Philippines (Mindanao), la Somalie, le Soudan, le Soudan du Sud, le Tchad et le Yémen. En outre, l'Organisation élaborera des stratégies humanitaires pour Haïti et le Zimbabwe en coopération avec les Équipes des Nations Unies présentes dans ces deux pays. Lan prochain, le HCR prendra également part à tous les appels interorganisations et à toutes les interventions d'urgence lancés en réponse à des crises ayant un impact sur les personnes qui relèvent de sa compétence. Lors des nouvelles situations d'urgence impliquant des réfugiés, le HCR assumera le rôle de chef de file et coordonnera, si nécessaire, un appel de fonds commun avec les autres organisations. De même que pour la procédure d'appels consolidés liée aux situations d'urgence complexes, le HCR et ses partenaires établiront un plan d'intervention proportionnel à la gravité de la crise. En 2013, le HCR continuera à coordonner le Plan d'intervention régional pour les déplacés syriens.

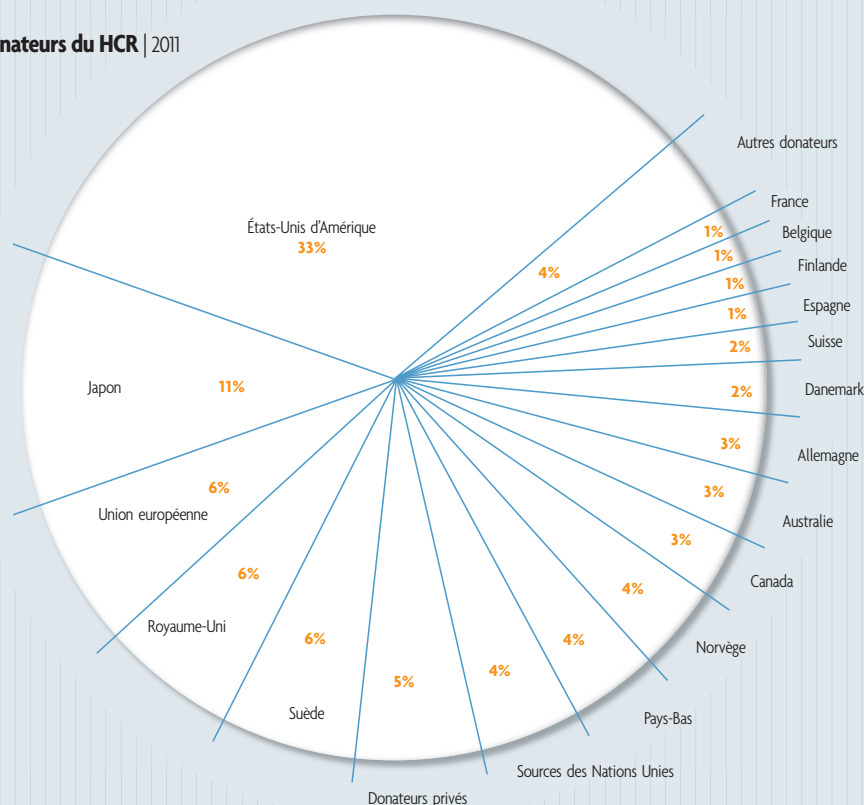
| Mobilisation des ressources |

En 2013, le HCR poursuivra ses efforts pour préserver et renforcer l'appui de ses donateurs habituels, ainsi que pour élargir son éventail de donateurs, en particulier en Asie, en Amérique latine et dans les pays du Golfe. L'élargissement de la base de financement revêt une importance encore plus cruciale en période d'incertitude économique et le HCR doit déployer des efforts supplémentaires

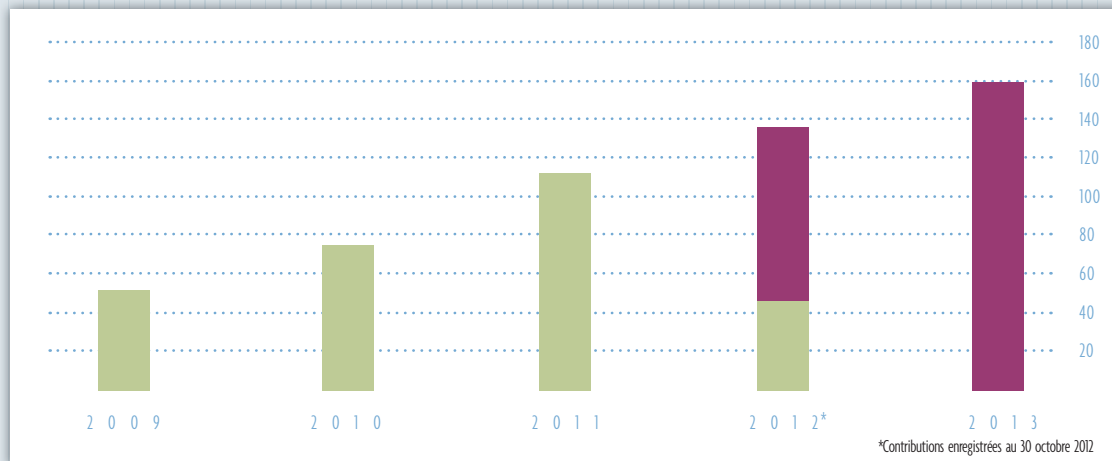
pour obtenir des financements auprès de sources décentralisées – humanitaires, transitoires et de développement – en particulier auprès des fonds communs. Le **Graphique 6** illustre la part des contributions versées par les principaux donateurs du HCR en 2011. On peut constater que 50 pour cent de l'ensemble des contributions volontaires de l'année 2011 ont été versés par les trois principaux donateurs du HCR (États-Unis, Japon et Union

GRAPHIQUE 6

Principaux donateurs du HCR | 2011



■ Contributions enregistrées
■ Revenus visés



européenne) et 78 pour cent par les dix principaux donateurs, en dépit des efforts acharnés consentis pour diversifier l'éventail des donateurs.

La collecte de fonds auprès du secteur privé joue un rôle de plus en plus important dans la diversification de la base de financement. La forte croissance des contributions privées devrait se poursuivre grâce aux investissements soutenus de ces dernières années. Après avoir collecté un montant record de 111 millions de dollars E.-U. en 2011, le HCR espère recevoir plus de 150 millions de dollars du secteur privé en 2013, comme le montre le **Graphique 7**.

Les donateurs individuels, et en particulier ceux qui effectuent des versements mensuels réguliers, constituent le socle des contributions

du secteur privé. Ils apportent à l'Organisation des revenus prévisibles, durables et souples. D'ici 2013, le HCR entend réunir plus de 700 000 donateurs individuels, en comptant à la fois les donations ponctuelles et les versements réguliers. Sa stratégie de collecte de fonds auprès du secteur privé continue de mettre l'accent sur ces donateurs, qu'il espère attirer et fidéliser dans les pays prioritaires tels que l'Allemagne, l'Australie, l'Espagne, l'Italie, le Japon et les États-Unis.

Au cours des deux prochaines années, les partenariats du HCR avec des grandes entreprises, des fondations et des particuliers fortunés devraient également produire un apport substantiel en termes de fonds, d'aide en nature et d'expertise. ■

Besoins financiers pluriannuels axés sur les solutions

Tout en répondant rapidement à des crises de déplacement complexes – qui engendrent de multiples défis et se produisent souvent simultanément – le HCR doit s'acquitter de son mandat de protection et d'assistance auprès de millions de personnes déplacées et apatrides de longue date. Faire face à la situation des réfugiés et des déplacés internes de longue date et faciliter la réintégration des personnes de retour dans leur région d'origine nécessite une planification et une programmation à long terme. L'expérience approfondie du HCR a montré que la clé de la réussite réside dans une planification conjointe avec les acteurs du développement et, plus encore, dans le soutien et l'engagement des communautés d'accueil et des autorités. Le HCR a élaboré plusieurs programmes pluriannuels locaux, avec le concours des acteurs du développement. Deux d'entre eux ont été officiellement lancés – au Soudan oriental et en Colombie – sous forme de Programmes communs au HCR et au PNUD, dans le cadre de l'Initiative pour des solutions transitoires.

Au Soudan oriental, le programme vise à regrouper douze camps hébergeant des réfugiés érythréens et plusieurs communautés locales pour les transformer en villages autosuffisants. Cette initiative englobe des projets destinés à améliorer les services de santé, les écoles et l'infrastructure liée à l'eau. Des études de marché locales, destinées à fournir des données de référence, sont actuellement entreprises en vue de déterminer les activités génératrices de revenus qui pourront être appuyées au titre du programme. Les besoins financiers globaux de ce projet sur cinq ans (jusqu'en 2016) sont estimés à quelque 100 millions de dollars E.-U.

En Colombie, un nouveau programme triennal a été spécifiquement lancé pour offrir des exemples de solutions réussies aux déplacés internes. Dans un premier temps, il concernera un certain nombre de communautés situées dans trois départements, auxquelles s'en ajouteront d'autres par la suite. Les domaines d'intervention sont l'accès à la terre, au logement et aux services essentiels ainsi que le développement économique local, parallèlement à des mesures de protection. Le HCR et le PNUD ont lancé un appel commun, afin de collecter 26,2 millions de dollars E.-U. pour la période 2012-2014.

Pour pouvoir mener à bien ces programmes pluriannuels axés sur les solutions, le HCR devra disposer de ressources fiables pendant au minimum trois ans. Il exhorte donc les donateurs à soutenir cette initiative en lui apportant des ressources supplémentaires, afin que les activités destinées à promouvoir des solutions durables ne soient pas mises en œuvre au détriment de l'action humanitaire ou des programmes d'urgence.

En outre, le HCR et le PNUD ont sélectionné ensemble des pays pilotes pour y exécuter des projets conjoints, au titre de la décision sur les solutions durables adoptée par le Comité des politiques du Secrétaire général en octobre 2011. En 2013, les deux partenaires s'emploieront, de concert avec les équipes des Nations Unies présentes dans ces pays pilotes, à élaborer des stratégies pour des solutions.

BESOINS FINANCIERS DU HCR | DOLLARS E.-U.

Opération	Budget révisé	PILIER 1	PILIER 2	PILIER 3	PILIER 4	Total 2013
		Programme pour les réfugiés	Programme pour les apatrides	Projets pour la réintégration	Projets pour les déplacés internes	
	2012 (au 30 juin 2012)	2013				
Afrique centrale et Grands Lacs	383 669 068	188 844 735	8 816 926	56 384 349	68 600 026	322 646 037
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	1 198 535 781	959 843 452	14 416 908	22 009 409	132 216 201	1 128 485 971
Afrique de l'Ouest	282 727 796	268 434 931	2 391 416	6 511 468	6 074 449	283 412 264
Afrique australe	90 394 698	78 250 728	2 849 131	0	1 826 905	82 926 765
Afrique du Nord	170 459 163	134 095 098	2 774 988	0	2 790 418	139 660 504
Moyen-Orient	538 883 910	269 794 498	3 184 830	30 304 146	150 102 728	453 386 203
Asie du Sud-Ouest	336 791 691	157 715 261	1 489 107	125 420 484	67 567 979	352 192 831
Asie centrale	23 029 293	10 696 863	3 360 446	0	4 045 439	18 102 748
Asie du Sud	46 670 749	30 531 784	1 595 971	4 258 080	2 450 569	38 836 404
Asie du Sud-Est	99 031 330	66 673 107	15 520 378	0	20 204 266	102 397 750
Asie de l'Est et Pacifique	16 608 090	14 452 888	388 098	0	0	14 840 986
Europe orientale	76 882 836	72 845 268	3 277 976	0	13 076 262	89 199 506
Europe du Sud-Est	63 581 840	18 178 765	5 251 053	7 221 243	20 249 852	50 900 913
Europe septentrionale, occidentale, centrale et méridionale	54 305 180	52 786 061	4 112 091	0	0	56 898 152
Amérique du Nord et Caraïbe	21 556 702	7 752 760	9 319 646	0	3 513 278	20 585 683
Amérique latine	79 474 971	52 211 870	475 324	0	28 388 581	81 075 775
Programmes globaux	180 684 056	188 848 990	0	0	0	188 848 990
Siège ¹	184 168 628	184 293 748	0	0	0	184 293 748
Sous-total	3 847 455 782	2 756 250 807	79 224 289	252 109 179	521 106 955	3 608 691 229
Réserve opérationnelle	173 309 234	283 547 507	0	0	0	283 547 507
Sous-total	4 020 765 016	3 039 798 314	79 224 289	252 109 179	521 106 955	3 892 238 736
Réserve NAM	19 795 400	20 000 000	0	0	0	20 000 000
Jeunes experts associés	12 000 000	12 000 000	0	0	0	12 000 000
Total	4 052 560 416	3 071 798 314	79 224 289	252 109 179	521 106 955	3 924 238 736

¹ Inclut les allocations du Budget ordinaire des Nations Unies comme suit: 47 millions de dollars E.-U. pour 2012 et 48,5 millions de dollars E.-U. pour 2013.