

Identification des be

| Introduction |

Ce chapitre offre un aperçu du processus de planification qui sert à déterminer les besoins des réfugiés, des apatrides et des autres personnes relevant de la compétence du Haut Commissariat ; les ressources financières nécessaires pour répondre aux besoins globaux de ces personnes, évaluées à 5,3 milliards de dollars E.-U. en 2014 ; et les différentes sources de financement et formes d'appui des donateurs qui permettent au HCR d'exercer, au nom de la communauté internationale, son mandat de protection et d'assistance auprès de plus de 35,8 millions de personnes autour du monde.

Dans cet Appel, les principaux besoins identifiés pour les personnes qui relèvent de la compétence du HCR sont présentés dans des tableaux d'un format nouveau, inclus dans les chapitres consacrés aux opérations ainsi que dans plusieurs chapitres thématiques.

L'objectif est de faciliter la vision des buts que l'Organisation s'efforce d'atteindre, des bénéficiaires de son action et des moyens qui seront mis en œuvre dans différentes situations. Comme l'ont demandé nombre de donateurs, le HCR indique, en regard des cibles présentées, les proportions dans lesquelles les activités planifiées et la prestation de services ne seront pas couvertes (besoins non satisfaits), si les fonds ne sont pas alloués de manière à permettre le financement précoce, intégral et souple du budget-programme 2014. Ces besoins non satisfaits ou « écarts estimés » montrent combien il est nécessaire, pour le HCR, de disposer de financements non affectés pour répondre aux besoins des populations déplacées et autres personnes relevant de sa compétence moins « visibles » dans des environnements opérationnels complexes.

| Le processus de planification |

La planification et la budgétisation des programmes restent fondées sur des évaluations exhaustives des besoins des personnes relevant de la compétence du HCR. L'évaluation des besoins globaux permet à l'Organisation de présenter un tableau très complet de ce qu'elle peut raisonnablement espérer accomplir au cours d'une période donnée pour répondre aux besoins des différentes populations qui relèvent de sa compétence, sous réserve de disposer des fonds requis. Elle lui permet également de déterminer les conséquences qui résulteraient de l'incapacité de prendre en charge ces besoins essentiels.

Le processus de planification commence dans chaque pays par des évaluations menées par des équipes multifonctionnelles pour déterminer les besoins des personnes auxquelles le HCR est chargé, en vertu de son mandat, d'offrir protection et assistance. Chaque évaluation s'appuie également sur les évaluations interorganisations antérieures et celles réalisées par des partenaires, ainsi que sur des rapports relatifs à la protection et d'autres sources d'information pertinentes. Ces informations sont collectées en consultation avec toutes les parties prenantes, notamment les bénéficiaires, les représentants des communautés d'accueil, les membres des services gouvernementaux, les donateurs, les ONG et les institutions des Nations Unies. Les évaluations sont conçues de manière à prendre dûment en compte les critères d'âge, de genre et de diversité.

Début 2013, les opérations ont préparé les plans et les budgets de l'exercice biennal 2014-2015 en tenant

compte des projections démographiques révisées et des résultats des évaluations des besoins.

Conformément aux nouvelles priorités stratégiques globales du HCR, les bureaux sur le terrain ont accordé la priorité aux interventions qui apportent une aide vitale, assurent des activités de protection essentielles, élargissent l'accès à l'éducation et aux moyens de subsistance dans les situations de déplacement prolongées, renforcent les capacités de protection dans les situations de migrations mixtes, améliorent la prise en charge des réfugiés urbains, assurent la préparation et la réponse aux situations d'urgence et facilitent des solutions durables. Les divisions du Siège ont alors présenté des plans et budgets révisés pour 2014 en appliquant les principes destinés à garantir l'efficacité et la rentabilité.

En mai et en juin 2013, tous les plans d'opérations nationaux et régionaux pour 2014 et 2015 ont été étudiés au Siège. Les bureaux régionaux et les services d'appui technique ont minutieusement examiné les plans et les budgets pour garantir la cohérence générale, ainsi que la compatibilité avec les directives et les priorités, et s'assurer que les activités proposées pouvaient être exécutées au cours de l'année de planification. Les plans et les budgets pour 2015 seront réexaminés et ajustés par le biais d'un processus similaire au cours de l'année 2014.

Au début de l'année 2014, comme par le passé, l'Organisation ne connaîtra pas avec précision le montant des contributions volontaires de l'année. Il sera donc nécessaire d'exécuter les activités en adoptant une approche échelonnée, fondée sur des priorités définies avec soin

soins et financement

et sur une gestion prudente des revenus et des budgets. Tout au long de l'année, le HCR surveillera l'exécution des programmes et examinera périodiquement la situation des personnes relevant de sa compétence dans les secteurs sensibles. À mesure que le montant des revenus évoluera, les budgets seront révisés et les domaines d'intervention progressivement élargis.

En novembre 2013, les plans d'opérations pour 2014 seront mis à jour et les priorités confirmées. À mesure que d'autres fonds seront mis à disposition, les plans seront actualisés pour refléter les priorités et les avancées dans la prise en charge des besoins évalués.

| Aperçu des besoins pour 2014-2015 |

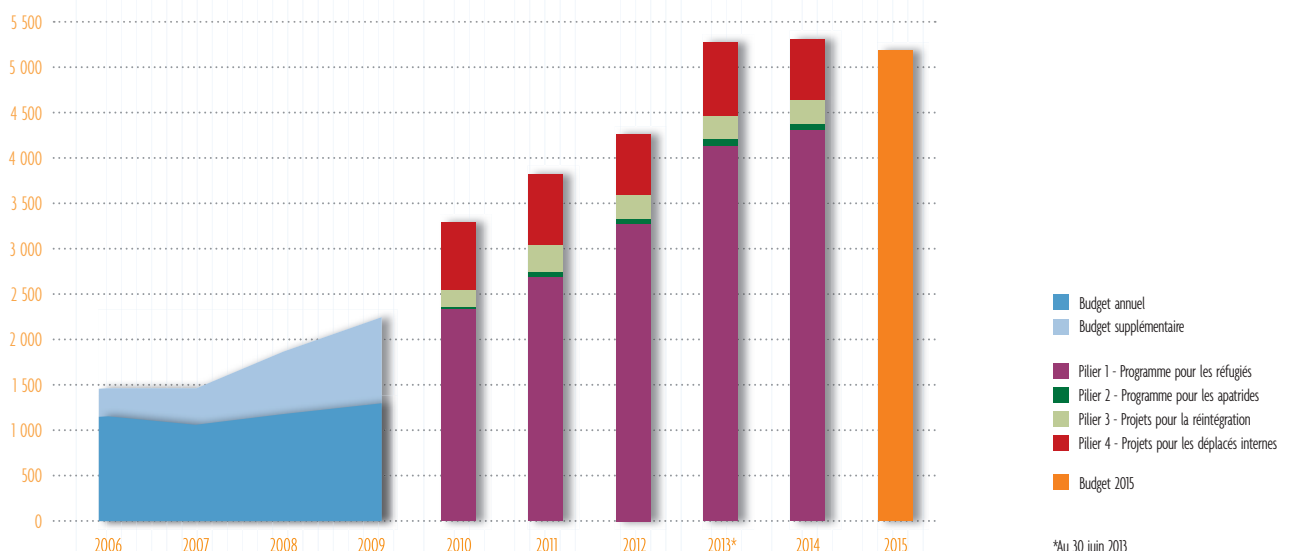
Fondés sur le processus de planification, les besoins financiers du HCR pour 2014-2015 sont établis en tenant compte de la faisabilité des programmes, et notamment de considérations liées aux capacités organisationnelles.

C'est le troisième exercice biennal pour lequel le HCR applique une méthode de planification et de budgétisation axée sur les besoins, et non plus fondée sur le montant escompté des ressources comme c'était le cas avant 2010. Ce changement de méthodologie explique l'augmentation significative des besoins de l'Organisation à partir de 2010, par rapport aux années précédentes. Le **Graphique 1** illustre l'évolution des besoins financiers du HCR depuis 2006. La forte augmentation des budgets observée à partir de 2013 est due aux besoins suscités

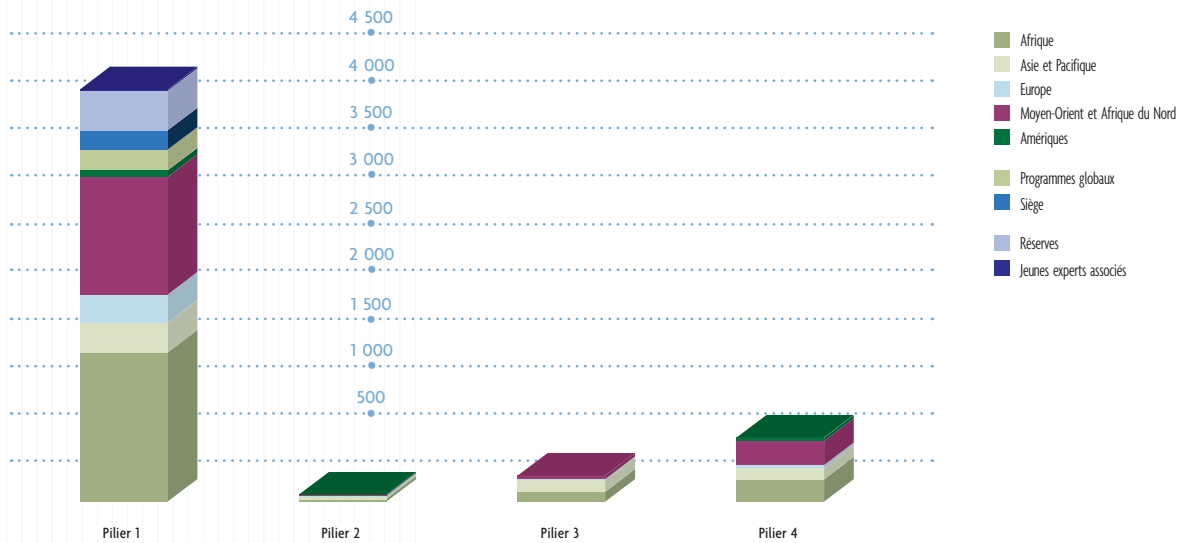
par les crises humanitaires en cours en République arabe syrienne (Syrie) et dans la région alentour.

Réuni à l'occasion de sa soixante-quatrième session en octobre 2013, le Comité exécutif (ExCom) a approuvé un budget pour 2014 se montant à 5,31 milliards de dollars E.-U., soit 4,88 milliards pour les activités programmées, 394,9 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. Les besoins pour 2015, qui ne constituent qu'une estimation préliminaire à ce stade, s'élèvent à quelque 5,18 milliards de dollars E.-U. Les besoins actualisés pour 2015 seront soumis à l'approbation de l'ExCom lors de sa soixante-cinquième session, qui se tiendra en octobre 2014.

GRAPHIQUE 1 Les besoins du HCR 2006-2015 | Millions (dollars E.-U.)



GRAPHIQUE 2 Budget 2014 par région et pilier | Millions (dollars E.-U.)



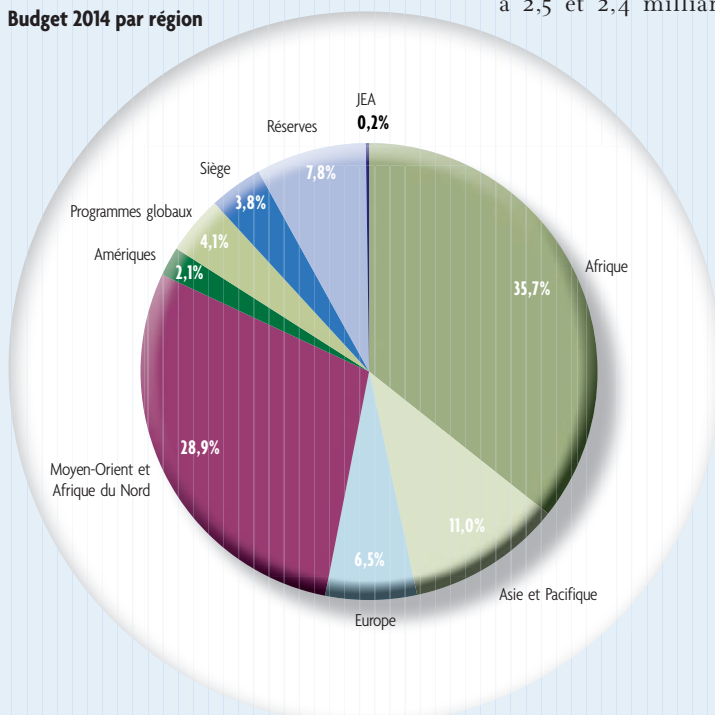
Le **Graphique 2** illustre la répartition des besoins budgétaires pour 2014 par pilier et par région, tandis que le **Graphique 3** montre la répartition géographique mondiale des besoins pour 2014. Les 10 plus grandes opérations sur le terrain sont regroupées dans trois régions, à savoir l’Afrique, l’Europe et la région Moyen-Orient et Afrique du Nord ; elles concernent l’Éthiopie, l’Iraq, la Jordanie, le Kenya, le Liban, la République démocratique du Congo, le Soudan du Sud, la Syrie, le Tchad et la Turquie. Globalement, ces opérations ont des besoins répartis entre plusieurs piliers qui s’élèvent respectivement à 2,5 et 2,4 milliards de

dollars E.-U. en 2014 et 2015, soit 51 pour cent du montant total des activités programmées chaque année.

Comme le montre le **Graphique 2**, le pilier 1, c’est-à-dire le programme en faveur des réfugiés, demeure la composante essentielle du budget 2014, puisqu’il s’élève à 4,3 milliards de dollars E.-U. (81 pour cent). Plus d’un tiers des besoins du pilier 1, soit environ 1,55 milliard de dollars E.-U. (35,9 pour cent), concernent l’Afrique, qui demeure la région la plus touchée par les déplacements de population. Celle-ci est suivie par la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, dont les besoins s’élèvent à 1,2 milliard de dollars E.-U. (28,6 pour cent). L’Asie et le Pacifique, l’Europe et les Amériques représentent respectivement 7,3, 6,9, et 1,6 pour cent des besoins du pilier 1. Le reste concerne les programmes globaux, le Siège, les réserves et les JEA. Il convient de noter que le Siège requiert moins de 5 pour cent du total des ressources pour 2014.

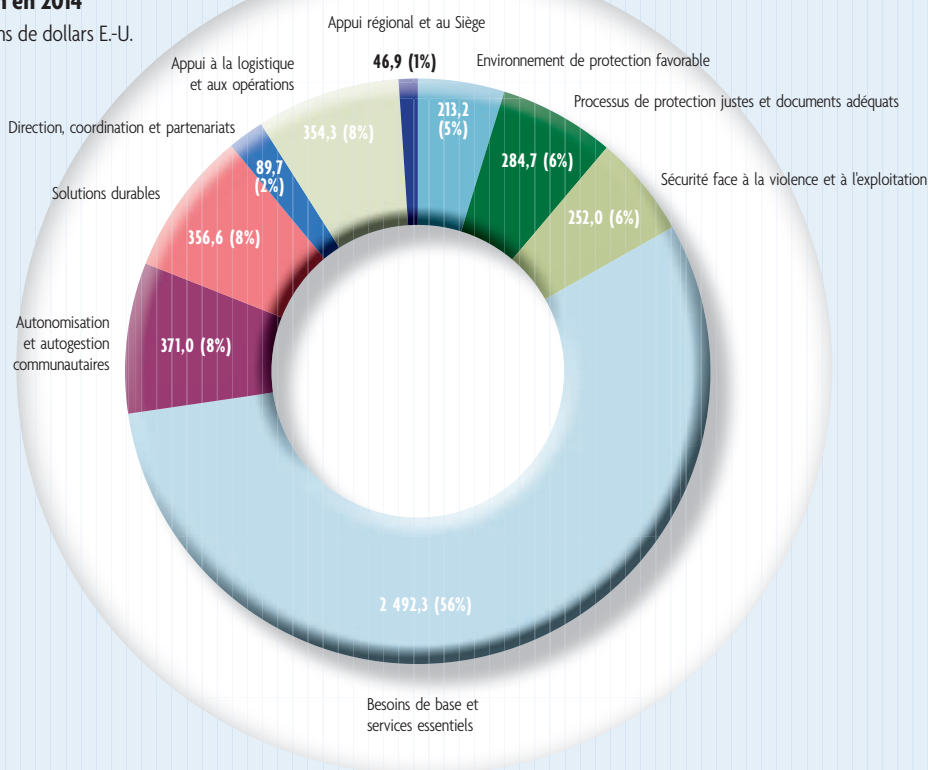
GRAPHIQUE 3

Budget 2014 par région



GRAPHIQUE 4
Budgets pour le terrain en 2014

| Millions de dollars E.-U.



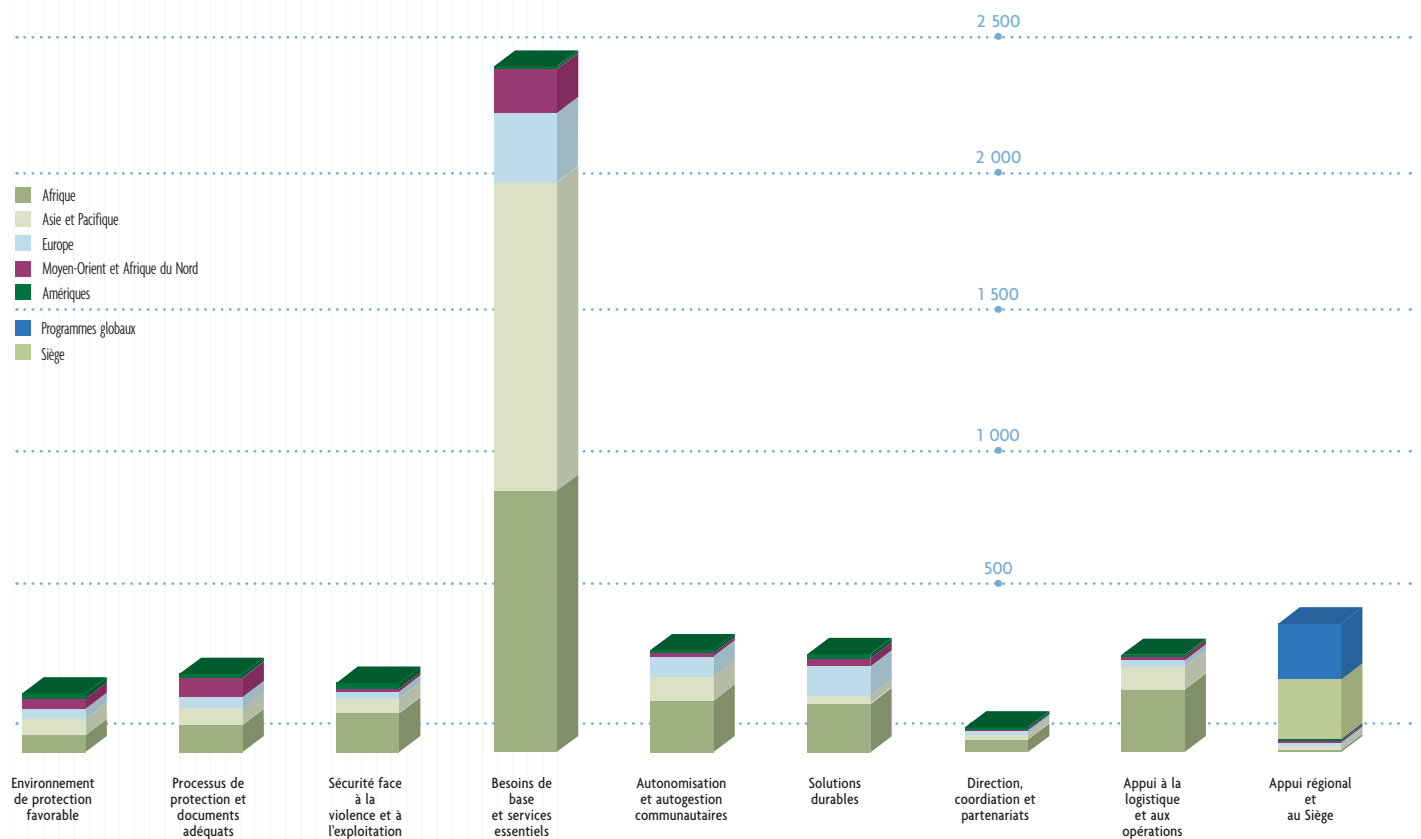
Le pilier 2, c'est-à-dire le programme destiné aux apatrides, nécessite environ 67,5 millions de dollars E.-U., soit 1,3 pour cent des besoins globaux en 2014. La région Asie et Pacifique représente 35 pour cent des besoins financiers de ce pilier, suivie par l'Afrique (29,8 pour cent), l'Europe (17,3 pour cent), les Amériques (11,7 pour cent) et enfin le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (6,2 pour cent).

Les projets de réintégration, dont le budget présenté au pilier 3 se monte à 266,1 millions de dollars E.-U., correspondent à 5 pour cent du montant total des besoins pour 2014. Près de la moitié (46,6 pour cent) des ressources financières de ce pilier sont requises dans la région Asie et Pacifique, suivie de l'Afrique (36,4 pour cent), de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (14,9 pour cent) et de l'Europe (2,1 pour cent).

Les projets liés aux déplacés internes, qui figurent dans le pilier 4, représentent 12,5 pour cent (665,6 millions de dollars E.-U.) du budget 2014. Les besoins les plus importants dans ce secteur, se montant à 256,1 millions de dollars E.-U. (38,5 pour

cent), concernent la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, suivie par l'Afrique subsaharienne où ils s'élèvent à 229,7 millions de dollars E.-U. (34,5 pour cent), ce qui souligne une fois encore l'ampleur des problèmes de déplacement interne dans ces régions. Celles-ci sont suivies par l'Asie et le Pacifique (17,8 pour cent), tandis que les Amériques et l'Europe représentent respectivement 4,9 et 4,4 pour cent des besoins de ce pilier.

Les activités programmées sur le terrain en 2014, regroupées par thèmes, sont présentées dans le **Graphique 4**. Ces activités sont en majeure partie consacrées aux besoins de base et aux services essentiels, qui représentent près de 56 pour cent (2,49 milliards de dollars E.-U.) du total. Le travail fondamental de protection entrepris par le HCR (solutions durables, autonomisation et autogestion communautaires, processus de protection et documents adéquats, sécurité face à la violence et à l'exploitation et environnement de protection favorable) requiert 33 pour cent (1,48 milliard de dollars E.-U.) du budget. L'appui à la logistique et aux opérations représente

GRAPHIQUE 5 Activités programmées en 2014 par région et par entité | Millions de dollars E.-U.

8 pour cent, tandis que la direction, la coordination et les partenariats, ainsi que l'appui régional et au Siège, correspondent à 3 pour cent des besoins

programmés en 2014. Le **Graphique 5** illustre les activités programmées par région et par thème, y compris les Programmes globaux et le Siège.

| Appels interorganisations |

Dans les situations d'urgence complexes nécessitant l'aide internationale de plusieurs organismes, les institutions des Nations Unies, les ONG, les autres organisations internationales et les pouvoirs publics coopèrent pour apporter une réponse rapide, efficace et adaptée à l'ampleur de la crise et des besoins. Pour les membres du Comité permanent interorganisations (IASC), cela passe par l'établissement d'un plan commun d'intervention humanitaire, 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 évaluer les besoins, 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.

Conformément à l'Agenda transformatif de l'IASC et sur la base des innovations apportées sur le terrain, en 2014, la préparation aux interventions humanitaires interorganisations consistera à élaborer l'Aperçu des besoins humanitaires et le Plan de réponse stratégique, qui remplacent le document établi et publié dans le cadre de la traditionnelle Procédure d'appels consolidés.

En 2014, le HCR travaillera avec les autres membres des Équipes humanitaires dans les pays à la préparation des stratégies humanitaires pour l'Afghanistan, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, les pays de la région du Sahel, la Somalie, le Soudan, le Soudan du Sud, la Syrie et le Yémen, d'autres stratégies étant encore à l'étude. En outre, le HCR participera à l'ensemble des appels interorganisations et des interven-

tions d'urgence qui seraient nécessaires pour venir en aide à des personnes relevant de sa compétence l'an prochain.

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.

S'agissant des appels interorganisations pour les situations d'urgence complexes, le Haut Commissariat établira, de concert avec ses partenaires, une demande de fonds pour répondre aux besoins générés par la crise de réfugiés. En 2014, le HCR continuera à coordonner le Plan d'action régional interorganisations pour les déplacés syriens.

| Mobilisation des ressources |

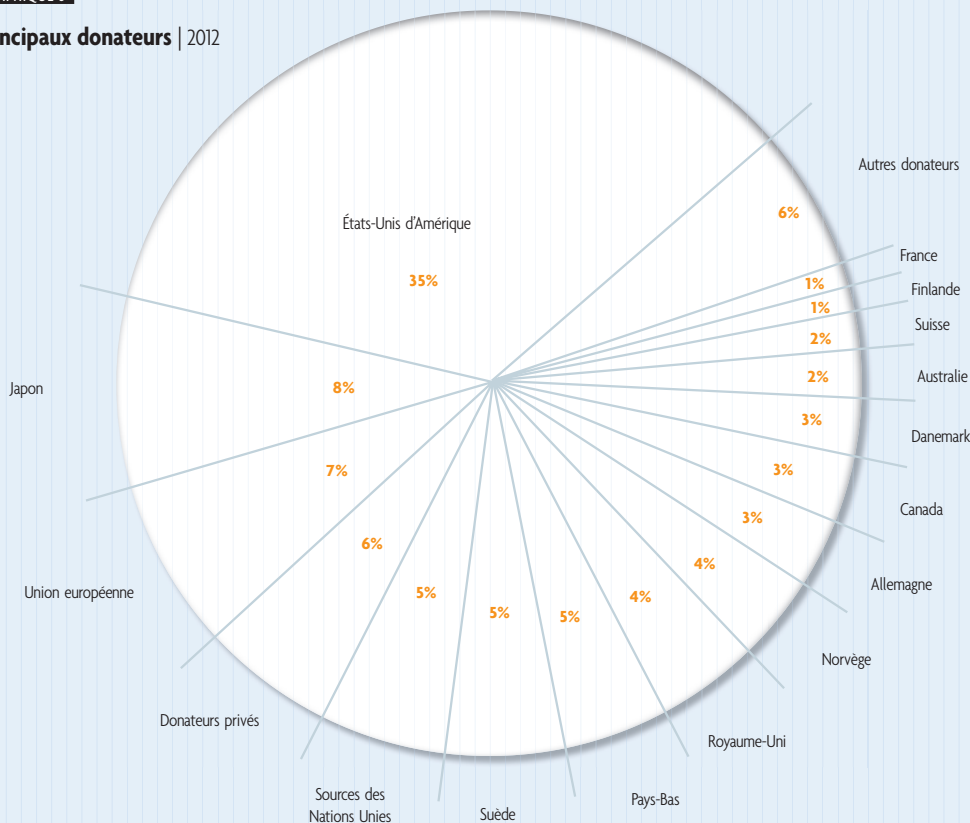
En 2013, le HCR progresse dans ses efforts pour accroître et diversifier ses sources de financement et réunir les donateurs existants et les nouveaux donateurs potentiels, en particulier dans le contexte de la crise syrienne. En 2012, en dépit d'importants efforts, environ 50 pour cent des contributions volontaires ont été versées comme les années précédentes par les trois principaux donateurs, et les 10 premiers bailleurs de fonds ont été à l'origine de quelque 77 pour cent des contributions. Comme le montre le **Graphique 6**, les trois principaux donateurs du HCR en 2012 ont été les États-Unis, le Japon et l'Union européenne, suivis de la Suède et des Pays-Bas. En 2014, l'Organisation continuera à développer ses relations

avec de nouveaux donateurs et à élargir l'éventail des donateurs existants. Au cours de l'année, l'accent sera mis en particulier sur l'amélioration des rapports ; la mesure et la présentation des résultats des activités du HCR ; et l'impact produit sur les personnes relevant de la compétence de l'Organisation.

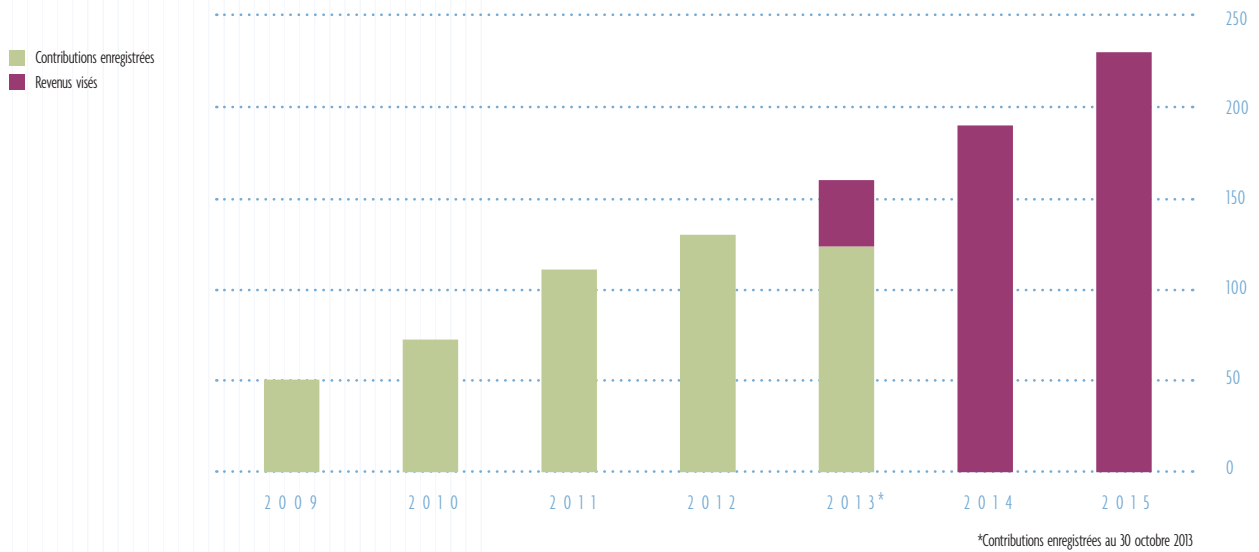
En 2012, les fonds recueillis dans le secteur privé ont représenté environ 6 pour cent des contributions volontaires au HCR. Ayant atteint son objectif initial, le HCR entend à présent faire passer les contributions du secteur privé à 10 pour cent d'ici à 2016. La forte croissance du secteur privé, rendue possible par les investissements constants des dernières années, devrait se poursuivre. Après avoir

GRAPHIQUE 6

Principaux donateurs | 2012



GRAPHIQUE 7 Contributions du secteur privé 2009 • 2015 | Millions (dollars E.-U.)



reçu un montant record de 130 millions de dollars E.-U. en 2012, l'Organisation espère collecter plus de 160 millions de dollars en 2013, 190 millions en 2014 et 230 millions en 2015, comme indiqué dans le **Graphique 7**.

Les donateurs individuels, et en particulier ceux qui effectuent des versements mensuels réguliers, constituent toujours le socle des contributions du secteur privé. Leurs contributions sont fiables et apportent à l'Organisation les revenus souples dont elle a tant besoin. D'ici 2014, le HCR entend réunir plus de 750 000 donateurs individuels, en comptant à la fois les donations ponctuelles et les versements réguliers. L'une des priorités consistera à attirer et à fidéliser ces donateurs dans des pays clés tels que l'Allemagne, l'Australie, l'Espagne, les États-Unis, l'Italie, le Japon, la République de Corée et la Suède.

Il est tout aussi important de diversifier la base de financement en obtenant de nouveaux dons des entreprises, des fondations et des mécènes. Ces partenariats

représentent un autre secteur à forte croissance et devraient produire un apport substantiel en termes de fonds, d'aide en nature et d'expertise. En particulier, le HCR entend poursuivre ses partenariats pluriannuels avec la Fondation IKEA et des entreprises de premier plan telles que Fast Retailing Co. Ltd. (UNIQLO), la Loterie nationale néerlandaise et la Loterie nationale suédoise. L'Organisation continuera en outre de collaborer avec les grandes fondations et entités philanthropiques qui soutiennent la cause des réfugiés par des projets et des campagnes d'envergure internationale, comme la Fondation pour les Nations Unies et l'Initiative "Éduquer un enfant".

Au cours des deux années à venir, l'objectif sera de renforcer les synergies entre les donateurs institutionnels et les donateurs du secteur privé, non seulement pour compléter les contributions financières mais aussi pour sensibiliser encore davantage l'opinion publique au sort des personnes déplacées de force à travers le monde. ■

Financement pluriannuel des programmes axés sur les solutions

Le HCR a entrepris d'aborder sous un angle nouveau l'approche globale destinée à apporter des solutions aux problèmes de déplacement, moyennant la création d'un Groupe directeur chargé des solutions. Réunissant les collaborateurs de plusieurs divisions, travaillant en partenariat avec les bureaux géographiques et les collègues en poste sur le terrain, le Groupe soutient les approches stratégiques qui s'inspirent des enseignements tirés de l'Initiative pour des solutions transitoires (IST) et d'autres actions récentes dans ce domaine. Un certain nombre de pays prioritaires, où l'on estime pouvoir parvenir à des réalisations

importantes et durables au cours des trois prochaines années, seront sélectionnés par le Groupe en vue de bénéficier d'un travail intensif dans le domaine des solutions durables. La compréhension des solutions dans ce contexte est progressive ; même s'il n'est pas possible d'apporter des solutions durables à l'ensemble de la population sur-le-champ, les mesures introduites doivent faciliter la réalisation de solutions durables pour une population cible. Il peut s'agir, par exemple, d'activités qui augmentent de manière significative l'autosuffisance d'une population donnée, d'un travail qui facilite l'octroi d'un statut juridique à certaines

catégories cibles, et du désengagement mesuré du HCR dans les contextes qui s'y prêtent.

En s'appuyant sur les partenariats forgés dans le cadre de l'IST et d'autres projets, le HCR intensifiera sa stratégie de recherche de solutions dans le cadre de partenariats. Un Groupe chargé de la stratégie et de l'engagement réunira des partenaires gouvernementaux, des institutions onusiennes, des représentants de la société civile et d'autres intervenant désireux de promouvoir la cause commune, qui consiste à résoudre les situations de déplacement prolongées et à aider les

déplacés à devenir les acteurs de leur propre destin. Les plans pluriannuels et pluripartenaires entamés au Soudan oriental et en Colombie se poursuivront, pendant que d'autres seront élaborés dans des pays supplémentaires. Le HCR invite les donateurs et mécanismes de financement, traditionnels et nouveaux, à verser des contributions pluriannuelles pour soutenir les efforts de recherche de solutions. Les besoins financiers concernant de nouveaux plans pluriannuels seront établis à un stade ultérieur des travaux du Groupe directeur chargé des solutions. ●

LES BESOINS FINANCIERS DU HCR | DOLLARS E.-U.

Opération	2013 BUDGET REVISÉ (30 juin 2013)	2014				TOTAL	2015
		PILIER 1 Programme pour les réfugiés	PILIER 2 Programme pour les apatrides	PILIER 3 Projets pour la réintégration	PILIER 4 Projets pour les déplacés internes		
Afrique de l'Ouest	280 291 125	192 400 346	3 836 016	9 329 473	49 137 181	254 703 016	240 080 140
Afrique de l'Est et la Corne de l'Afrique	1 174 261 296	1 076 136 761	12 567 880	15 006 956	92 682 920	1 196 394 517	1 158 577 303
Afrique centrale et les Grands Lacs	372 920 503	209 733 949	2 562 042	72 563 781	87 131 447	371 991 220	350 762 266
Afrique australe	83 219 458	68 546 973	1 139 941	0	690 555	70 377 469	65 582 898
Moyen-Orient	1 448 694 024	1 074 526 576	3 732 621	39 598 855	255 897 381	1 373 755 433	1 339 949 133
Afrique du Nord	167 138 406	157 804 834	509 962	0	150 000	158 464 796	154 649 114
Asie du Sud-Ouest	352 292 837	176 744 712	160 420	120 933 719	62 057 651	359 896 502	356 325 694
Asie centrale	18 104 248	10 040 097	3 995 748	0	2 457 167	16 493 012	16 825 579
Asie du Sud	38 839 905	31 567 862	2 336 884	3 030 049	1 264 439	38 199 234	35 424 378
Asie du Sud-Est	151 012 866	83 659 745	16 791 991	0	52 553 888	153 005 624	158 754 655
Asie de l'Est et Pacifique	15 343 290	13 519 470	261 932	0	0	13 781 402	13 781 402
Europe orientale	271 060 664	221 936 277	3 209 325	0	10 823 117	235 968 720	245 246 641
Europe du Sud-Est	50 904 215	16 132 946	4 820 537	5 595 628	18 285 055	44 834 165	45 670 573
Europe septentrionale, occidentale, centrale et méridionale	60 178 391	58 795 712	3 680 391	0	0	62 476 103	60 218 250
Amérique du Nord et Caraïbe	20 600 682	9 706 262	7 448 701	0	3 270 295	20 425 258	22 142 061
Amérique latine	81 427 530	60 253 261	495 557	0	29 177 542	89 926 361	96 253 047
Programmes globaux	206 639 698	219 942 292	0	0	0	219 942 292	202 452 820
Siège ¹	195 017 190	200 279 868	0	0	0	200 279 868	199 611 402
<i>Sous-total</i>	4 987 946 328	3 881 727 943	67 549 950	266 058 460	665 578 639	4 880 914 991	4 762 307 354
Réserve opérationnelle	251 767 311	394 927 789	0	0	0	394 927 789	385 156 371
<i>Sous-total</i>	5 239 713 639	4 276 655 732	67 549 950	266 058 460	665 578 639	5 275 842 780	5 147 463 725
Réserve NAM	18 203 548	20 000 000	0	0	0	20 000 000	20 000 000
Jeunes experts associés	12 000 000	12 000 000	0	0	0	12 000 000	12 000 000
Total	5 269 917 187	4 308 655 732	67 549 950	266 058 460	665 578 639	5 307 842 780	5 179 463 725

¹ Le Budget-programme annuel inclut les allocations du Budget ordinaire des Nations Unies comme suit: 45,5 millions de dollars E.-U. pour 2013; même montant pour 2014 et 2015. Les montants sont provisoires et sous réserve de l'approbation du budget-programme final des Nations Unies.