



Assemblée générale

Distr. générale
29 août 2025

Original: anglais et français

Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire

Soixante-quinzième session

Genève, 6–10 octobre 2025

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

Examen et adoption du

Budget-programme de 2026

Budget-programme pour 2026 du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

Rapport du Haut-Commissaire*, **

Résumé

Le présent rapport récapitule les besoins budgétaires pour 2026 du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés relatifs aux programme nationaux et régionaux, au Siège et aux programmes globaux, évalués à 8 504,5 millions de dollars E.-U. Il présente le budget-programme actuel de 2025 au 31 mai 2025, s'élevant à 10 604,2 millions de dollars E.-U. Ce chiffre représente la somme du budget-programme initial de 2025, d'un montant de 10 247,5 millions de dollars E.-U., approuvé en octobre 2024 par le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire (Comité exécutif) à sa soixante-quinzième session plénière, avec une augmentation de 356,7 millions de dollars E.-U. pour satisfaire des besoins humanitaires et de protection exceptionnels liés aux situations au Moyen-Orient et en Syrie.

Le Haut-Commissaire autorise l'allocation de fonds pour l'exécution des programmes et des projets en fonction des fonds disponibles.

Les annexes contiennent d'autres informations générales et un projet de décision générale sur les questions administratives, financières et de programme, devant être examiné et adopté par le Comité exécutif.

* Conformément à la décision du paragraphe 19 du document [A/71/12/Add.1](#), le présent rapport n'est pas régi par la norme de soumission des documents officiels, et n'est donc pas concerné par la distribution simultanée.

** Il a été convenu que le présent document serait publié après la date normale de publication en raison de circonstances indépendantes de la volonté du soumetteur.



Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
I. Projet de budget de 2026	3
A. Introduction	3
B. Cadre de planification	4
C. Analyse des performances antérieures et actuelles	6
D. Principales initiatives	13
E. Budget-programme de 2026	15
II. Activités programmées	29
A. Programmes nationaux et régionaux	29
B. Siège et programmes globaux	34
III. Effectifs du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	39
A. Personnel	39
B. Personnel associé	42
Annexes	
I. Detailed tables	43
List of tables	
1. Overall budget summary by cost category: 2024 expenditure, 2025 current budget and 2026 proposed budget	43
2a. 2025 current budget and 2026 proposed budget by budget component	44
2b. 2025 current budget and 2026 proposed budget by budget component: variances	52
3. Posts in 2024, 2025 and 2026: summary of post levels by cost category and budget component	60
4. Posts funded from the 2026 United Nations regular budget	62
5. Expenditure in 2023, 2024, 2025 (year to date and forecast), 2025 current budget and 2026 proposed budget by chapter of expenditure	63
6. 2025 supplementary budgets at 31 May 2025	66
II. Suivi des observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le budget-programme de 2025	67
III. Number of forcibly displaced and stateless persons 2024-2026 by region	74
IVa. Organizational structure at 31 May 2025	75
IVb. Headquarters organizational structure at 1 October 2025	77
V. Selected comparative table	78
VI. Changes to regional country coverage in 2026	79
VII. Projet de décision générale sur les questions administratives, financières et de programme ...	80

I. Projet de budget de 2026

A. Introduction

1. Le mandat du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) figure dans les résolutions de l'Assemblée générale n° 319 (IV) et n° 428 (V), portant Statut de l'organisation. Le HCR est chargé, entre autres, d'assurer la protection internationale des réfugiés et de trouver des solutions permanentes à leurs problèmes¹.
2. Le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire examine et approuve les programmes et les budgets du HCR, conformément à ses termes de référence adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies (1166 (XII)) et le Conseil économique et social (672 (XXV)). Le Comité exécutif fonctionne comme un organe subsidiaire de l'Assemblée générale, et son rapport est présenté à l'Assemblée générale comme additif au rapport annuel du Haut-Commissaire.
3. De par son Statut et les résolutions subséquentes de l'Assemblée générale ainsi que les conclusions du Comité exécutif, le HCR s'occupe des réfugiés rapatriés (A/RES/40/118), des apatrides et des personnes exposées au risque d'apatriodie (A/RES/50/152)². L'Assemblée générale a également autorisé le HCR, dans certaines situations, à fournir l'assistance humanitaire et la protection aux déplacés internes (A/RES/48/116).
4. Le travail du HCR est aussi guidé par le Pacte mondial sur les réfugiés. Approuvé en décembre 2018 par l'Assemblée générale (A/RES/73/151), le Pacte mondial sur les réfugiés fournit un cadre permettant un partage plus prévisible et plus équitable de la charge et des responsabilités, étant donné qu'une solution durable aux problèmes des réfugiés ne peut être réalisée sans la coopération internationale. Il vise à alléger la pression que subissent les pays d'accueil, à renforcer l'autonomie des réfugiés, à élargir les solutions dans des pays tiers et à favoriser les conditions d'un retour sûr dans les pays d'origine.
5. L'organisation est redevable envers les personnes qu'elle sert, et les inclut dans la prise des décisions affectant leurs vies. Elle s'efforce aussi de veiller à ce que toutes les personnes relevant de sa compétence puissent jouir à égalité de leurs droits, et que les facteurs comme l'âge, le genre et la diversité éclairent l'élaboration de ses plans et programmes. Elle adhère aux principes humanitaires de neutralité, d'humanité, d'impartialité et d'indépendance³. Elle accorde de l'importance aux partenariats et collabore avec divers acteurs, notamment des gouvernements, des organisations non gouvernementales, des partenaires du développement, des institutions financières, le secteur privé et des organisations dirigées par des personnes déplacées de force ou apatrides.
6. Le projet de budget-programme de 2026 doit être lu en rapport avec le projet de budget-programme des Nations Unies pour 2026, titre VI relatif aux droits de l'homme et aux affaires humanitaires, chapitre 25 sur la protection internationale, les solutions durables et l'assistance aux réfugiés⁴. Après l'approbation par le Comité exécutif du budget-programme de 2026, un appel global sera lancé aux fins de collecte de fonds. Pendant la période d'exécution, le Haut-Commissaire peut établir des budgets supplémentaires financés par des appels additionnels.

¹ En vertu de l'article 35 de la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et de son protocole de 1967, le HCR assume un rôle de supervision. Plusieurs instruments régionaux sont également applicables.

² Ce rôle est conforme à la Convention de 1954 relative au statut des apatrides et à la Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatriodie.

³ Résolutions 46/182 (1991) et 78/119 (2023).

⁴ Document A/80/6 (section 25).

B. Cadre de planification

1. Méthodologie budgétaire

7. Le HCR détermine ses besoins budgétaires selon une approche ascendante. Il évalue les aspirations et les besoins humanitaires, de protection, d'inclusion et de solution, notamment pour les réfugiés, les demandeurs d'asile, les déplacés internes, les apatrides et les personnes retournées. En collaboration avec les autorités nationales, les partenaires des Nations Unies, les organisations non gouvernementales nationales et internationales et les communautés locales, les opérations élaborent des stratégies pluriannuelles de trois à cinq ans. Ces stratégies axées sur les besoins visent à atteindre des résultats définis et à créer un impact, comme prévu dans le cadre de résultats.

8. Le HCR élabore ses plans et programmes et, par conséquent, son budget conformément au Pacte mondial sur les réfugiés, par la promotion d'un partage plus prévisible et équitable des responsabilités et les contributions de diverses parties prenantes qui complètent les efforts de l'organisation. Les autres facteurs pris en compte dans l'élaboration d'un budget axé sur les besoins sont les suivants : le nombre estimé des personnes déplacées de force ou apatrides et les mouvements de populations ; la capacité pour le HCR d'exécuter les activités programmées dans le cadre de la période budgétaire annuelle, soit directement soit par des partenaires ; la présence et l'implication de partenaires comme les acteurs du développement ; l'alignement sur les orientations stratégiques pour la période 2022-2026 ; et le niveau d'engagement du HCR dans les réponses nationales et interinstitutions.

9. Le processus budgétaire tient aussi compte de l'avantage comparatif et des priorités de l'organisation selon le contexte. Des moyens efficaces et rentables sont aussi utilisés pour mener les activités et renforcer l'efficacité opérationnelle. Le budget-programme couvre les besoins pour les activités du HCR, la structure et les postes nécessaires pour leur mise en œuvre et d'autres coûts estimés pour la période budgétaire. Les plans et budgets de l'organisation traduisent en actes et résultats ses stratégies globales et contextuelles. Ils sont regroupés de façon globale dans le budget-programme annuel qui est examiné aux fins d'assurance qualité. Le budget-programme global est approuvé sur une base annuelle.

2. Structure budgétaire : composantes du budget, catégories de dépenses et cadre global des résultats

10. Le projet de budget-programme du HCR est structuré et présenté sur plusieurs dimensions : composantes budgétaires, catégories de dépenses et cadre global de résultats.

a) Les composantes budgétaires comprennent le Siège, les programmes globaux et les programmes nationaux et régionaux. Le Siège englobe les activités liées à la direction exécutive, à l'appui administratif et de gestion, et au contrôle. Les programmes globaux comprennent les activités bénéficiant à l'ensemble de l'organisation, qui contribuent à renforcer le leadership global et l'engagement stratégique. Les programmes nationaux et régionaux intègrent les activités d'appui technique aux opérations-pays mises en œuvre par opération ;

b) Les catégories de dépenses comprennent les dépenses de programme, les dépenses d'appui aux programmes et les dépenses de gestion et d'administration. Les dépenses de programme désignent les dépenses engagées dans le cadre des programmes nationaux et régionaux directement liés aux activités, ainsi que des programmes en faveur des personnes déplacées de force ou apatrides. Les dépenses d'appui aux programmes sont celles effectuées pour concevoir, formuler, diriger, administrer et évaluer les programmes budgétisés au Siège, au sein des bureaux régionaux et dans les opérations-pays. Ces dépenses comprennent celles effectuées pour fournir un appui technique, logistique ou administratif lors de la mise en œuvre des activités. Les dépenses d'administration et de gestion sont indispensables pour assurer la direction et la gestion de l'organisation, notamment la direction exécutive, l'élaboration des politiques, l'évaluation, le contrôle, les relations extérieures, les technologies de l'information, les finances et l'administration au Siège ;

c) Le cadre de résultats du HCR comprend les domaines d'impact, les domaines de réalisation et les domaines favorables ainsi que les produits. Son cadre global de résultats établit des liens entre les stratégies spécifiques aux contextes et les domaines d'impact, les domaines de réalisation et les domaines favorables. Les domaines d'impact constituent le niveau de résultat le plus élevé du cadre global de résultats pour le budget de l'organisation. En collaboration avec d'autres parties prenantes, le HCR contribue à quatre domaines d'impact qui regroupent les changements à long terme dans la vie des personnes déplacées de force ou apatrides. Cette collaboration avec d'autres acteurs cadre avec le Pacte mondial sur les réfugiés qui met l'accent sur l'approche engageant l'ensemble de la société. Les domaines d'impact visent à : i) créer un environnement de protection favorable (protéger) ; ii) préserver les droits fondamentaux dans des milieux sûrs (répondre) ; iii) responsabiliser les communautés et assurer l'égalité entre les sexes (responsabiliser) ; et iv) trouver des solutions (résoudre).

11. Le cadre global de résultats comprend 16 domaines de réalisation, qui représentent les principaux domaines d'intérêt pour la garantie des droits des personnes déplacées de force ou apatrides. Ils traduisent les résultats tangibles des interventions faites avec des partenaires. Dix domaines de réalisation sont liés aux objectifs de développement durable, et contribuent ainsi à l'Agenda 2030 pour le développement durable. Cinq domaines favorables englobent le travail et les résultats de l'organisation sur la mobilisation des ressources, l'approvisionnement, le contrôle, la gestion des ressources humaines, la gestion des politiques, la liaison et la coordination pour la gouvernance, les technologies de l'information, l'appui opérationnel, la formation et la gestion financière. Les produits, ou résultats directs du travail du HCR, sont spécifiques aux contextes. Ils sont conçus dans le cadre des plans des pays, des régions et du Siège, et sont groupés dans les domaines de réalisation. Les principaux indicateurs mesurent les progrès réalisés de façon globale dans les domaines de résultats, permettant ainsi une représentation globale de ces résultats.

3. Personnes déplacées de force ou apatrides

12. Le tableau I.1 ci-dessous présente les chiffres démographiques en 2024, les chiffres actuels de 2025 et les chiffres estimatifs en fin d'année pour 2026. Les projections se fondent sur les scénarios de planification à jour, élaborés par les bureaux régionaux et les opérations. Elles reflètent l'évolution anticipée des situations, compte tenu de la taille actuelle de la population, de sa croissance moyenne, des éventuels mouvements et changements dans le statut des populations. Une répartition par type de population, région et année figure en annexe III.

Tableau I.1
Nombre de personnes déplacées de force ou apatrides de 2024 à 2026
(en milliers)

Personnes déplacées de force ou apatrides	2024	2025	2026
	<i>Chiffre réel</i>	<i>Chiffre actuel</i>	<i>Estimation</i>
Réfugiés ⁽¹⁾	30 958	31 913	31 837
Demandeurs d'asile (cas en attente)	8 353	8 327	8 855
Personnes retournées (arrivées pendant l'année)	1 616	4 313	3 315
Personnes relevant du mandat du HCR sur l'apatridie ⁽²⁾	2 914	3 458	3 428
Déplacés internes	68 132	67 427	66 902
Déplacés internes retournés (pendant l'année)	8 220	9 098	10 402
Autres personnes relevant la compétence du HCR ⁽³⁾	3 821	3 801	4 739
Autres personnes ayant besoin de la protection internationale	5 875	6 578	6 560
Total	129 889	134 914	136 037

⁽¹⁾ Tient compte des personnes dans des situations semblables à celles de réfugiés

⁽²⁾ En 2024, ce chiffre ne tient pas compte des 1,4 million de personnes qui sont également des personnes déplacées de force, afin d'éviter les doublons.

⁽³⁾ Le chiffre d'autres personnes relevant de la compétence du HCR n'inclut pas les communautés d'accueil.

⁽⁴⁾ Le terme « autres personnes ayant besoin de la protection internationale » désigne les personnes hors de leur pays ou territoire d'origine, en principe déplacées de force au-delà des frontières internationales qui, même si elles n'ont pas été classées dans les autres catégories, ont probablement besoin de la protection internationale.

13. À fin 2024, le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR avait augmenté pour passer à 129,9 millions. Ce nombre devrait augmenter de 6,1 millions, soit de 4,7 %,

pour passer à 136 millions en 2026. Une analyse des changements au niveau du nombre de personnes déplacées de force ou apatrides en 2024 et des projections pour 2026, par type de population, est faite ci-dessous :

- a) La crise au Soudan devrait entraîner une augmentation du nombre de réfugiés de 0,9 million, en particulier au Soudan du Sud et en Ouganda dans la région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs. En outre, une augmentation du nombre de réfugiés est envisagée au Tchad et en République démocratique du Congo dans la région Afrique occidentale et centrale ;
- b) Le nombre de demandeurs d'asile devrait augmenter de 0,5 million. Dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, l'Égypte devrait connaître l'augmentation la plus importante du nombre de demandes individuelles d'asile. Dans la région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs, c'est le Kenya qui devrait connaître une augmentation du nombre de demandes individuelles d'asile ;
- c) Le nombre d'apatrides devrait augmenter de 0,5 million, surtout en raison de l'amélioration des efforts d'identification et d'une meilleure collecte de données, surtout par les gouvernements ;
- d) Il est prévu que le nombre de réfugiés retournés augmente de 1,7 million, en particulier en République arabe syrienne dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord et au Soudan dans la région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs ;
- e) De même, le nombre de déplacés internes retournés devrait augmenter de 2,2 millions, surtout en République démocratique du Congo dans la région Afrique occidentale et centrale et en République arabe syrienne dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord ;
- f) Le nombre de déplacés internes devrait diminuer de 1,2 million. Cette diminution est surtout due à la baisse observée en République arabe syrienne dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord et en Ukraine dans la région Europe ;
- g) Le HCR prévoit une augmentation du nombre d'autres personnes relevant de sa compétence de 0,9 million, en particulier en Afghanistan dans la région Asie et Pacifique, ainsi que du nombre d'autres personnes ayant besoin de la protection internationale de 0,7 million dans la région des Amériques.

C. Analyse des performances antérieures et actuelles⁵

1. Performances antérieures au niveau mondial

14. Le tableau I.2 ci-dessous présente les budgets finaux, les fonds disponibles et les dépenses de 2015 à 2024.

⁵ Dans le présent document, les montants sont présentés dans les tableaux et figures en milliers de dollars des États-Unis et, sauf indication contraire, ont été arrondis au millième près. Les chiffres ayant été arrondis, les totaux pourraient ne pas correspondre.

Tableau I.2
Budgets, fonds disponibles et dépenses de 2015 à 2024
(en milliers de dollars des États-Unis)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<u>Budget, fonds disponibles et dépenses</u>										
Budget final	7 232 409	7 509 703	7 962 857	8 220 453	8 635 927	9 131 348	9 247 553	10 714 003	10 928 712	10 785 404
Fonds disponibles	3 706 762	4 410 812	4 510 043	4 710 322	4 826 213	5 403 551	5 153 271	6 180 261	5 715 912	5 178 907
Dépenses	3 294 815	3 967 096	4 083 352	4 226 254	4 415 291	4 837 666	4 917 975	5 607 083	5 166 555	4 932 551
<u>Analyse en pourcentage</u>										
Fonds disponibles en pourcentage du budget final	51%	59%	57%	57%	56%	59%	56%	58%	52%	48%
Déficit financier	49%	41%	43%	43%	44%	41%	44%	42%	48%	52%
Dépenses en pourcentage du budget final	46%	53%	51%	51%	51%	53%	53%	52%	47%	46%
Dépenses en pourcentage de fonds disponibles	89%	90%	91%	90%	91%	90%	95%	91%	90%	95%

15. Au cours des 10 dernières années, le budget-programme final a augmenté en moyenne de 5 %, et les fonds disponibles et les dépenses en moyenne de 4 % et 5 % respectivement. Le budget final de 2024 a diminué de 1 % par rapport à 2023, étant donné que moins de crises nécessitaient des augmentations budgétaires dans le cadre des budgets supplémentaires de 2024. Les fonds disponibles ont diminué de 9 %, entraînant une augmentation du déficit financier qui se situe à 52 %. Les dépenses de 2024 s'élevaient à 4 932,6 millions de dollars E.-U., avec un taux d'exécution 95 %.

16. Le tableau I.3 ci-dessous présente le budget final, les fonds disponibles et les dépenses en 2024 par domaine d'impact. En 2024, le HCR a répondu à 43 situations d'urgence dans 25 pays, dont 26 nouvelles situations d'urgence, qui ont provoqué une augmentation du nombre de personnes déplacées de force ou apatrides évalué à 129,9 millions. En 2024, tous les domaines d'impact ont enregistré un déficit financier. De plus amples informations sur les résultats atteints par domaine d'impact dans le monde et par région, ainsi que sur les effets du déficit financier, sont disponibles dans le Rapport global du HCR de 2024.

Tableau I.3
Budget, fonds disponibles et dépenses de 2024 – par domaine d'impact
(en milliers de dollars des États-Unis)

	Budget final	Fonds disponibles	en pourcentage du budget final	Fonds disponibles		
				Dépenses	Dépenses en pourcentage du budget final	Dépenses en pourcentage de fonds disponibles
Créer un environnement de protection favorable						
IA 1: Protéger	2 771 069	1 543 025	56%	1 476 872	53%	96%
Préserver les droits fondamentaux dans des milieux						
IA 2: Répondre	5 113 334	2 453 995	48%	2 336 760	46%	95%
Responsabiliser les communautés et assurer l'égalité des sexes						
IA 3: Responsabiliser	1 296 961	609 771	47%	585 017	45%	96%
Trouver des solutions						
IA 4: Résoudre	1 158 835	548 301	47%	525 508	45%	96%
Sous-total activités programmées	10 340 199	5 155 092	50%	4 924 158	48%	96%
Réserve des opérations	433 205	10 000	2%		0%	0%
Administrateurs auxiliaires	12 000	13 815	115%	8 394	70%	61%
Total	10 785 404	5 178 907	48%	4 932 551	46%	95%

2. Performances antérieures au niveau régional

17. Les tableaux I.4 à I.10 présentent le budget, les fonds disponibles et les dépenses de 2024 pour les sept régions.

Tableau I.4

Budgets, fonds disponibles et dépenses de 2024 pour l'Afrique occidentale et centrale – par domaine d'impact
(en milliers de dollars des États-Unis)

	Budget final	Fonds disponibles	Fonds disponibles en pourcentage du budget final	Dépenses	Dépenses en pourcentage du budget final	Dépenses en pourcentage de fonds disponibles
Créer un environnement de protection favorable						
IA 1: Protéger	349 032	154 230	44%	149 980	43%	97%
Préserver les droits fondamentaux dans des milieux						
IA 2: Répondre	451 060	207 525	46%	199 939	44%	96%
Responsabiliser les communautés et assurer l'égalité des sexes						
IA 3: Responsabiliser	195 678	77 444	40%	75 958	39%	98%
Trouver des solutions						
IA 4: Résoudre	119 367	43 227	36%	41 352	35%	96%
Total Afrique occidentale et centrale	1 115 137	482 426	43%	467 227	42%	97%

18. Pour l'Afrique occidentale et centrale, le budget final de 2024 se chiffrait à 1 115,1 millions de dollars E.-U. Des 482,4 millions de dollars E.-U de fonds disponibles, 467,2 millions (soit 97 %) ont été utilisés, ce qui représente 42 % du budget final.

Tableau I.5

Budget, fonds disponibles et dépenses en 2024 pour la région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands-Lacs – par domaine d'impact
(en milliers de dollars des États-Unis)

	Budget final	Fonds disponibles	Fonds disponibles en pourcentage du budget final	Dépenses	Dépenses en pourcentage du budget final	Dépenses en pourcentage de fonds disponibles
Créer un environnement de protection favorable						
IA 1: Protéger	579 216	270 183	47%	263 617	46%	98%
Préserver les droits fondamentaux dans des milieux						
IA 2: Répondre	1 178 984	488 645	41%	472 351	40%	97%
Responsabiliser les communautés et assurer l'égalité des sexes						
IA 3: Responsabiliser	264 924	104 889	40%	101 679	38%	97%
Trouver des solutions						
IA 4: Résoudre	185 925	64 539	35%	61 827	33%	96%
Total Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs	2 209 050	928 256	42%	899 475	41%	97%

19. Pour la région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs, le budget final de 2024 se chiffrait à 2 209,1 millions de dollars E.-U. Des 928,3 millions de dollars E.-U de fonds disponibles, 899,5 millions (soit 97%) ont été utilisés, ce qui représente 41 % du budget final.

Tableau I.6

Budget, fonds disponibles et dépenses en 2024 pour la région Afrique australe – par domaine d'impact

(en milliers de dollars des États-Unis)

	Budget final	Fonds disponibles	Fonds disponibles en pourcentage du budget final	Dépenses	Dépenses en pourcentage du budget final	Dépenses en pourcentage de fonds disponibles
Créer un environnement de protection favorable						
IA 1: Protéger	173 046	68 384	40%	66 630	39%	97%
Préserver les droits fondamentaux dans des milieux						
IA 2: Répondre	129 199	60 397	47%	58 317	45%	97%
Responsabiliser les communautés et assurer l'égalité des sexes						
IA 3: Responsabiliser	88 786	39 045	44%	38 305	43%	98%
Trouver des solutions						
IA 4: Résoudre	101 122	29 162	29%	28 650	28%	98%
Total Afrique australe	492 154	196 988	40%	191 902	39%	97%

20. Pour la région d'Afrique australe, le budget final de 2024 s'élevait à 492,2 millions de dollars E.-U. Des 197 millions de dollars E.-U. de fonds disponibles, 191,9 millions (soit 97%) ont été utilisés, ce qui représente 39 % du budget final.

Tableau I.7

Budget, fonds disponibles et dépenses en 2024 pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord – par domaine d'impact

(en milliers de dollars des États-Unis)

	Budget final	Fonds disponibles	Fonds disponibles en pourcentage du budget final	Dépenses	Dépenses en pourcentage du budget final	Dépenses en pourcentage de fonds disponibles
Créer un environnement de protection favorable						
IA 1: Protéger	377 333	262 941	70%	245 662	65%	93%
Préserver les droits fondamentaux dans des milieux						
IA 2: Répondre	1 678 215	693 538	41%	668 053	40%	96%
Responsabiliser les communautés et assurer l'égalité des sexes						
IA 3: Responsabiliser	257 182	133 137	52%	127 296	49%	96%
Trouver des solutions						
IA 4: Résoudre	101 048	53 303	53%	48 996	48%	92%
Total Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 413 778	1 142 919	47%	1 090 007	45%	95%

21. Pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, le budget final de 2024 s'élevait à 2 413,8 millions de dollars E.-U. Des 1 142,9 millions de dollars E.-U. de fonds disponibles, 1 090 millions (soit 95 %) ont été utilisés, ce qui représente 45 % du budget final.

Tableau I.8

Budget, fonds disponibles et dépenses en 2024 pour la région Asie et Pacifique – par domaine d'impact

(en milliers de dollars des États-Unis)

	Budget final	Fonds disponibles	Fonds disponibles en pourcentage du budget final	Dépenses	Dépenses en pourcentage du budget final	Dépenses en pourcentage de fonds disponibles
Créer un environnement de protection favorable						
IA 1: Protéger	254 329	127 054	50%	120 729	47%	95%
Préserver les droits fondamentaux dans des milieux						
IA 2: Répondre	451 495	202 661	45%	192 540	43%	95%
Responsabiliser les communautés et assurer l'égalité des sexes						
IA 3: Responsabiliser	182 361	107 256	59%	104 339	57%	97%
Trouver des solutions						
IA 4: Résoudre	105 030	63 140	60%	60 673	58%	96%
Total Asie et Pacifique	993 215	500 111	50%	478 281	48%	96%

22. Pour la région Asie et Pacifique, le budget final de 2024 s'élevait à 993,2 millions de dollars E.-U. Des 500,1 millions de dollars E.-U. de fonds disponibles, 478,3 millions (soit 96 %) ont été utilisés, ce qui représente 48% du budget final.

Tableau I.9

Budget, fonds disponibles et dépenses en 2024 pour la région Europe – par domaine d'impact

(en milliers de dollars des États-Unis)

	Budget final	Fonds disponibles	Fonds disponibles en pourcentage du budget final	Dépenses	Dépenses en pourcentage du budget final	Dépenses en pourcentage de fonds disponibles
Créer un environnement de protection favorable						
IA 1: Protéger	540 734	318 502	59%	300 551	56%	94%
Préserver les droits fondamentaux dans des milieux						
IA 2: Répondre	607 389	351 732	58%	313 643	52%	89%
Responsabiliser les communautés et assurer l'égalité des sexes						
IA 3: Responsabiliser	114 117	30 096	26%	23 946	21%	80%
Trouver des solutions						
IA 4: Résoudre	203 952	99 037	49%	93 512	46%	94%
Total Europe	1 466 193	799 367	55%	731 653	50%	92%

23. Pour la région Europe, le budget final de 2024 était de 1 466,2 millions de dollars E.-U. Des 799,4 millions de dollars E.-U de fonds disponibles, 731,7 millions (soit 92 %) ont été utilisés, ce qui représente 50% du budget final.

Tableau I.10

Budget, fonds disponibles et dépenses en 2024 pour les Amériques – par domaine d'impact

(en milliers de dollars des États-Unis)

	Budget final	Fonds disponibles	Fonds disponibles en pourcentage du budget final	Dépenses	Dépenses en pourcentage du budget final	Dépenses en pourcentage de fonds disponibles
Créer un environnement de protection favorable						
IA 1: Protéger	297 506	139 323	47%	135 644	46%	97%
Préserver les droits fondamentaux dans des milieux						
IA 2: Répondre	177 896	80 189	45%	75 820	43%	95%
Responsabiliser les communautés et assurer l'égalité des sexes						
IA 3: Responsabiliser	100 364	37 726	38%	36 625	0%	97%
Trouver des solutions						
IA 4: Résoudre	258 805	122 537	47%	121 446	47%	99%
Total des Amériques	834 571	379 774	46%	369 535	44%	97%

24. Pour les Amériques, le budget final de 2024 était de 834,6 millions de dollars E.-U. Des 379,8 millions de dollars E.-U de fonds disponibles, 369,5 millions (soit 97%) ont été utilisés, ce qui représente 44 % du budget final.

3. Performances actuelles - budget de 2025⁶

25. Le budget annuel initial de 2025, d'un montant de 10 247,5 millions de dollars E.-U., a été approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-quinzième session plénière en octobre 2024.

26. Au 31 mai 2025, date butoir pour les données financières et budgétaires du présent rapport, le budget actuel de 2025 se chiffrait à 10 604,2 millions de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation nette de 356,7 millions de dollars E.-U., soit 3 % par rapport au budget annuel initial de 2025. Cette augmentation résulte des budgets supplémentaires établis pour les situations de retour au Moyen-Orient et en Syrie. En outre, un transfert de 27,6 millions de dollars E.-U. a été effectué de la réserve des opérations pour la situation au Soudan.

27. Le tableau I.11 ci-dessous montre les budgets initial et actuel de 2025 par composante budgétaire. Les écarts entre le budget initial et le budget actuel de 2025 résultent de l'effet des budgets supplémentaires pour les situations de retour au Moyen-Orient et en Syrie, ainsi que des transferts internes. Il ressort du budget actuel de 2025 que la part la plus importante des besoins continue d'être celle de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (23 %), suivie de la région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands-Lacs (21 %), de l'Europe (12 %) et de l'Afrique occidentale et centrale (11 %). Les besoins actuels pour les autres régions tombent dans la fourchette de 4 à 9 %, tandis que l'appui technique aux opérations-pays représente 1 %. Comme dans les années antérieures, les besoins actuels pour les programmes globaux et le Siège représentent respectivement 4% et 2% du total.

⁶ Budget de 2025 tel qu'ajusté par le Haut-Commissaire au 31 mai 2025.

Tableau I.11

Budget initial et budget actuel de 2025 – par composante budgétaire
(en milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget de 2025</i>				<i>Écart budget actuel et budget initial</i>	
	<i>Budget initial</i>		<i>Budget actuel</i>		<i>Montant</i>	<i>Écart en pourcentage</i>
	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage du total</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage du total</i>		
Afrique occidentale et centrale	1 191 027	12%	1 191 027	11%	0	0%
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs	2 167 149	21%	2 184 721	21%	17 572	1%
Afrique australe	451 286	4%	451 286	4%	0	0%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 122 341	21%	2 489 035	23%	366 694	17%
Asie et Pacifique	957 947	9%	957 947	9%	(0)	0%
Europe	1 247 124	12%	1 247 124	12%	(0)	0%
Les Amériques	815 172	8%	815 172	8%	0	0%
Appui technique aux opérations-pays	155 057	2%	155 057	1%	0	0%
Sous-total Programmes nationaux et régionaux	9 107 105	89%	9 491 371	90%	384 266	4%
Programmes globaux	385 495	4%	383 646	4%	(1 849)	0%
Siège	255 501	2%	257 350	2%	1 849	1%
Sous-total activités programmées	9 748 101	95%	10 132 367	96%	384 266	4%
Réserve des opérations	487 405	5%	459 833	4%	(27 572)	-6%
Administrateurs auxiliaires	12 000	0%	12 000	0%	-	0%
Total	10 247 506	100%	10 604 200	100%	356 694	3%

28. Le tableau I.12 ci-dessous compare le budget actuel et le budget initial de 2025 par domaine d'impact. L'augmentation résulte des budgets supplémentaires établis pour le Moyen-Orient, au soutien des personnes déplacées de force au Liban et de la situation de retour des réfugiés syriens. Au Liban, le HCR assure la protection, apporte de l'assistance pour les besoins essentiels et fournit des abris d'urgence. En République arabe syrienne, il assure une surveillance stricte de la protection des personnes retournées, facilite l'accès aux services essentiels pour les personnes vulnérables, distribue des articles non alimentaires, fournit l'assistance juridique, des services de protection et assure la santé mentale et la prise en charge psychosociale. Au cours de l'année 2025, les principales augmentations ont été enregistrées au domaine d'impact 4 (trouver des solutions), suivi du domaine d'impact 2 (préserver les droits fondamentaux dans des milieux sûrs) et du domaine d'impact 3 (responsabiliser les communautés et assurer l'égalité entre les sexes). Une légère diminution a été enregistrée au domaine d'impact 1 (créer un environnement de protection favorable). Les écarts s'expliquent par le fait qu'on s'est de plus en plus focalisé sur l'appui aux solutions, la protection et la satisfaction des besoins vitaux, la priorité ayant été accordée aux ressources y relatives.

Tableau I.12

Budgets initial et actuel de 2025 – par domaine d'impact
(en milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget de 2025</i>				<i>initial</i>	
	<i>Budget initial</i>		<i>Budget actuel</i>		<i>Montant</i>	<i>Écart en pourcentage</i>
	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage du total</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage du total</i>		
Créer un environnement de protection favorable						
IA 1: Protéger	2 591 441	25%	2 559 239	24%	(32 202)	-1%
Préserver les droits fondamentaux dans des milieux						
IA 2: Répondre	4 427 036	43%	4 598 958	43%	171 922	4%
Responsabiliser les communautés et assurer l'égalité des sexes						
IA 3: Responsabiliser	1 365 095	13%	1 428 843	13%	63 748	5%
Trouver des solutions						
IA 4: Résoudre	1 364 529	13%	1 545 327	15%	180 798	13%
Sous-total activités programmées	9 748 101	95%	10 132 367	96%	384 266	4%
Réserve des opérations	487 405	5%	459 833	4%	(27 572)	-6%
Administrateurs auxiliaires	12 000	0%	12 000	0%	-	0%
Total	10 247 506	100%	10 604 200	100%	356 694	3%

29. Le tableau I.13 ci-dessous compare les dépenses de 2025, au 31 mai 2025, aux dépenses finales de 2024 par composante budgétaire. Le tableau indique des proportions similaires de dépenses par rapport à 2024, avec celle la plus élevée, évaluée à 20 %, pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, suivie de la région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands-Lacs avec 19 % et de l'Europe avec 13 %. Le niveau des dépenses au

31 mai 2025 par rapport à la même période de l'année dernière est de 15 % plus faible, surtout en raison de la réduction des fonds disponibles par rapport à 2024.

Tableau I.13

Dépenses de 2024 et 2025 – par composante budgétaire

(en milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Dépenses de 2024</i>		<i>Dépenses de 2025 (au 31 mai 2025)</i>	
	<i>Montant</i>	<i>Pourcent age du total</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage du total</i>
Afrique occidentale et centrale	467 227	9%	179 885	9%
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs	899 475	18%	366 472	19%
Afrique australe	191 902	4%	87 189	4%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 090 007	22%	386 056	20%
Asie et Pacifique	478 281	10%	198 683	10%
Europe	731 653	15%	266 338	13%
Les Amériques	369 535	7%	142 589	7%
Appui technique aux opérations-pays	125 855	3%	54 959	3%
Sous-total Programmes nationaux et régionaux	4 353 935	88%	1 682 173	85%
Programmes globaux	327 758	7%	190 200	10%
Siège	242 464	5%	98 943	5%
Sous-total activités programmées	4 924 158	100%	1 971 316	100%
Administrateurs auxiliaires	8 394	0%	3 315	0%
Total	4 932 551	100%	1 974 631	100%

D. Principales initiatives

30. Étant donné que le nombre de personnes déplacées devrait atteindre 136 millions vers fin 2026, le mandat du HCR n'a jamais été aussi important. Afin de préserver sa capacité de s'acquitter de son mandat, l'organisation a adopté une approche de planification axée sur les besoins, avec un accent sur la protection et les solutions, les interventions de sauvetage et les réponses d'urgence, où elle a la plus grande valeur ajoutée. Néanmoins, dans les circonstances actuelles, elle devra réfléchir sur le meilleur moyen de s'acquitter de son mandat, y compris à travers des changements au niveau de sa présence opérationnelle et de ses effectifs.

31. L'année 2025 a été une période importante de transition pour le HCR. Afin de répondre à la diminution des financements, l'organisation a été contrainte de prendre des décisions dures sur le plan opérationnel, avec un accent sur le maintien des activités essentielles permettant de satisfaire les besoins les plus urgents des personnes déplacées de force, la priorité étant accordée aux personnes le plus exposées aux risques. Les plans nationaux pour 2026 ont été élaborés en consultation étroite avec les gouvernements des pays d'accueil et les partenaires, et les ressources ont été allouées en fonction du contexte, des résultats en matière de protection et du potentiel de solutions. Le programme de travail du HCR pour 2026 est plus rationalisé, avec un plus grand accent sur la réalisation de résultats avec efficacité et impact ainsi que l'alignement des ressources disponibles afin de sauvegarder les activités les plus essentielles. Les ajustements budgétaires reflètent une combinaison de facteurs et les changements dans le contexte opérationnel, comme l'accroissement des retours, une focalisation accrue sur les réponses aux situations de déplacement interne et un passage progressif de l'assistance humanitaire à grande échelle à des programmes plus ciblés et orientés vers la protection et l'inclusion dans certains contextes. Enfin, l'organisation a, autant que faire se peut, redoublé ses efforts de mobilisation de ressources afin de satisfaire les besoins indiqués dans le budget.

32. Pour veiller à ce que les personnes les plus vulnérables et les plus exposées aux risques ne soient pas des laissés-pour-compte, le HCR renforcera la collaboration avec ses partenaires des Nations Unies et d'autres parties prenantes afin de mieux les impliquer dans les domaines cadrant avec leurs mandats respectifs. Le programme de 2026 sera guidé par

les orientations stratégiques pour la période 2022– 2026, le Pacte mondial sur les réfugiés et la participation active à l'Initiative ONU80 du Secrétaire général.

33. Les principales initiatives suivantes constituent les domaines d'intérêt pour le HCR en 2026 lorsqu'il s'acquittera de son mandat.

1. Renforcer l'accent sur les principaux domaines de la réponse pour la protection

34. Le HCR accordera la priorité aux activités vitales de protection, comme l'enregistrement et la documentation, le renforcement de la capacité d'asile, la protection communautaire, la protection de l'enfant et l'assistance juridique. Ce faisant, il s'efforcera de s'appuyer de plus en plus sur les acteurs nationaux et locaux et de plaider pour l'inclusion dans les systèmes nationaux, si possible. Il contribuera à de meilleurs systèmes d'asile plus justes et plus efficaces, en aidant les États à mettre au point des cadres juridiques et des systèmes nationaux. Le long des principales routes migratoires, il apportera des réponses coordonnées et centrées sur la protection, renforcera les capacités nationales de gestion des mouvements de populations et soutiendra le retour volontaire et la réintégration. Pour lutter contre l'apatriodie, il aidera les États à mettre au point des systèmes solides d'enregistrement des naissances et à élaborer des lois sur la nationalité, avec l'appui de l'Alliance mondiale sur l'apatriodie. Il exploitera la participation significative des personnes relevant de sa compétence dans tous les aspects de ses programmes et améliorera les mécanismes de communication et de retour d'information favorisant l'engagement communautaire.

2. Maintenir des réponses d'urgence solides

35. Le HCR mettra en œuvre des mécanismes d'urgence plus évolutifs et plus rentables et travaillera en étroite collaboration avec des partenaires du système des Nations Unies pour veiller à ce que ses réponses soient plus efficaces, plus adaptées au contexte local et plus durables. Les forces du HCR résident dans sa capacité à prépositionner des fournitures essentielles et à maintenir des équipes de déploiement rapide permettant d'intervenir promptement. Par ailleurs, les équipes d'urgence seront plus légères et plus mobiles et mettront l'accent sur la coordination et l'appui technique tandis que les acteurs locaux et les systèmes nationaux joueront un plus grand rôle dans la fourniture de l'aide d'urgence. Si possible, les activités seront également transférées à d'autres entités des Nations Unies, à des gouvernements et à des partenaires locaux dans les mois suivant immédiatement le déclenchement d'une situation d'urgence.

3. Promouvoir les réponses durables conformément au Pacte mondial sur les réfugiés

36. Le nombre de personnes déplacées de force ou apatrides continue d'augmenter ainsi que les besoins, tandis que l'appui financier diminue. Les pays à revenu faible ou intermédiaire, où la majorité des déplacés vivent, continuent de supporter d'immenses responsabilités, souvent sous d'énormes pressions. Les réponses durables, déterminées à l'issue des consultations avec les États membres et la communauté internationale, permettent d'exploiter les possibilités et de soutenir les dirigeants nationaux afin d'améliorer l'autonomie et le bien-être à long terme des personnes déplacées et de leurs communautés d'accueil. Comme indiqué dans le Pacte mondial sur les réfugiés, il est reconnu dans le cadre des réponses durables que la solution à une situation de réfugiés ne peut être trouvée sans la coopération internationale. Dans les pays où les mécanismes de partenariat et de cofinancement sont très solides, le HCR agira de plus en plus comme un facilitateur afin de mobiliser l'appui des acteurs du développement et de la société civile. Les efforts seront menés dans le cadre des plans nationaux et s'appuieront, aux fins de cohérence et d'impact, sur le cadre d'engagement multipartite du Forum mondial sur les réfugiés. Plus de 3 400 engagements ont été pris en 2019 et 2023 aux Forums mondiaux sur les réfugiés et des progrès à cet égard ont constamment été accomplis avec plus de 600 engagements exécutés et plus de 1 300 en cours d'exécution. En 2026, le HCR usera de son rôle d'organisateur pour plaider en faveur d'un plus grand appui et des financements pour plus d'autonomie, d'inclusion et de solutions.

37. Si les besoins des personnes déplacées de force demeurent importants en 2026, le budget continue d'être basé sur les besoins. Le HCR passera progressivement de la fourniture directe de services à l'appui aux systèmes nationaux et à une implication dans les activités en

cours de développement. Il privilégiera le rôle d'appui par rapport au rôle de direction, surtout dans les pays ayant une forte capacité institutionnelle. En coordination avec les équipes-pays des Nations Unies et les coordonnateurs résidents travaillant aux côtés des acteurs du développement et du secteur privé, il facilitera les solutions durables au déplacement forcé, notamment le rapatriement volontaire, l'intégration locale, la réinstallation et les voies complémentaires.

4. Mettre en œuvre l'agenda d'efficacité

38. La réduction des effectifs en 2025 a nécessité une reconfiguration des structures internes. Le HCR a entrepris un examen complet de son empreinte opérationnelle et de ses structures au Siège et dans les bureaux régionaux. Cet examen a abouti à la fermeture de bureaux-pays, de sous-délégations et à un terme à d'autres types de présence, ainsi qu'à la rationalisation des fonctions au Siège et dans les bureaux régionaux. Il ressort du tableau III.1 ci-dessous que les effectifs ont été réduits en 2026 d'environ 4 000 postes, traduisant ainsi en partie le passage de postes internationaux aux postes de fonctionnaires nationaux dans les opérations. La restructuration permet d'avoir un personnel plus modeste et plus agile et de préserver la capacité opérationnelle. Elle permet aussi à l'organisation de s'étendre en cas de besoin, grâce à de nouvelles modalités contractuelles et à de nouveaux arrangements pour le personnel associé, et de garder intacte la capacité d'intervention malgré la réduction du personnel de base.

39. S'appuyant sur les ajustements structurels entamés en 2025, l'organisation continuera de regrouper les fonctions et de simplifier les processus opérationnels afin d'améliorer son efficacité. Elle mettra en œuvre ses nouveaux systèmes de transformation institutionnelle, rationalisera ses méthodes de travail et réalisera d'autres économies d'échelle. Elle s'efforcera d'acquérir d'autres gains d'efficacité à travers les services communs, les modèles opérationnels conjoints, les plates-formes numériques ainsi que l'optimisation de son empreinte opérationnelle. Elle continuera de partager les locaux et services communs avec des partenaires des Nations Unies afin de réduire les chevauchements et de maximiser l'impact collectif.

40. Le HCR explore les possibilités de sous-traitance pour les fonctions n'ayant pas besoin d'être exécutées par son personnel. Il s'efforce aussi de rationaliser ses processus internes dans les domaines des finances, de l'administration et de la gestion de l'approvisionnement, et centralise certaines fonctions d'appui afin d'améliorer l'efficacité.

41. Le HCR soutiendra la mise en œuvre de l'initiative ONU80 du Secrétaire général en menant des initiatives stratégiques, en améliorant l'exécution de son mandat et en contribuant à des réformes structurelles d'avenir. En 2026, il renforcera son engagement dans trois volets de la réforme, en alignant sa revue interne sur les efforts à l'échelle du système, notamment en testant les nouvelles approches de fournitures et de services communs. Par la réinitialisation de l'action humanitaire dans le cadre du Comité permanent interorganisations, il va promouvoir un modèle de coordination plus léger et plus adaptable. Dans le cadre du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat, le HCR continuera d'être engagé dans ses efforts pour l'efficacité. Les possibilités d'économie de coûts seront exploitées dans le cadre d'autres initiatives à l'échelle du système, comme les services communs d'approvisionnement et de voyage, les fichiers communs pour les situations d'urgence et les chaînes d'approvisionnement communes permettant d'assurer la souplesse opérationnelle et d'améliorer l'efficacité.

E. Budget-programme de 2026

42. La section suivante présente une série de tableaux comparant le projet de budget de 2026 et le budget actuel de 2025 dans diverses perspectives comme les domaines d'impact, les domaines de réalisation et les domaines favorables. Elle présente également l'alignement du projet de budget de 2026 et du budget actuel de 2025 sur les objectifs de développement durable, ainsi que la répartition par groupe de population et par composante budgétaire. Le tableau I.14 compare le projet de budget de 2026 et le budget actuel de 2025 par domaine d'impact, le projet de budget par domaine d'impact étant décrit ci-dessous :

a) Le budget pour le domaine d'impact 1 - créer un environnement de protection favorable - est évalué à 2 099,3 millions de dollars E.-U., soit 25 % du projet de budget de 2026, ce qui représente une diminution de 460 millions de dollars E.-U, soit 18 %, par rapport au budget actuel de 2025. Toutefois, la part du domaine d'impact 1 dans le budget général a légèrement augmenté, passant de 24 % en 2025 à 25 % en 2026, l'accent ayant été maintenu de façon stratégique sur la protection. L'augmentation enregistrée dans les Amériques (34,1 millions de dollars E.-U.) traduit l'accent mis de façon concertée au plan régional sur la protection. Le HCR maintiendra les investissements pour la protection, y compris l'accès à la documentation, au territoire et la surveillance aux frontières. Il va aussi promouvoir les garanties juridiques afin de prévenir et de régler les cas d'apatriodie ;

b) Le budget pour le domaine d'impact 2 - préserver les droits fondamentaux dans des milieux sûrs - est évalué à 3 218,8 millions de dollars E.-U. dans le projet de budget de 2026, ce qui représente une diminution de 1 380,2 millions de dollars E.-U, soit de 30 %, par rapport au budget actuel de 2025. Cette diminution traduit le passage progressif à travers les régions de la fourniture directe des services à l'appui aux systèmes nationaux et à l'implication dans les activités de développement, avec les réductions les plus importantes dans les régions Moyen-Orient et Afrique du Nord et Europe. La part du domaine d'impact 2 dans le budget général a diminué, passant de 43 % en 2025 à 38 % en 2026. Le HCR continuera de répondre aux situations d'urgence et encouragera la transition de la gestion des crises à court terme au développement de la résilience à long terme. Il s'efforcera si possible de favoriser l'inclusion dans les systèmes nationaux. Aux premières phases du déplacement, lorsque les systèmes nationaux sont débordés ou inaccessibles, une coordination solide avec les partenaires est essentielle pour éviter la fragmentation des efforts. Le HCR maintiendra et renforcera sa capacité de déploiement rapide, prépositionnera des fournitures de secours et soutiendra un réseau mondial de personnels d'urgence formés ;

c) Le budget pour le domaine d'impact 3 - responsabiliser les communautés et assurer l'égalité entre les sexes - est chiffré à 1 195,1 milliards de dollars E.-U., ce qui représente une diminution de 233,7 millions de dollars E.-U., soit de 16 %, par rapport au budget actuel de 2025, cette diminution ayant été enregistrée dans toutes les régions. À travers ce domaine d'impact, le HCR renforcera l'autonomie, la responsabilisation communautaire et l'inclusion économique. La part du domaine d'impact 3 dans le budget général va augmenter, passant de 13 % en 2025 à 14 % en 2026. Si, d'une manière générale la réduction est faible par rapport à celle enregistrée dans les domaines d'impact 1 et 2, elle reflète des initiatives de responsabilisation plus ciblées, intégrées dans les stratégies générales de protection et de solution. La région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs disposent du budget le plus important dans ce domaine d'impact, traduisant des investissements constants dans la protection communautaire et les moyens d'existence, où la responsabilisation est au cœur des programmes de résilience et de solution. L'approche adoptée dans la région Afrique occidentale et centrale met l'accent sur la responsabilisation comme moyen de cohésion sociale et de solutions durables. Le HCR investira dans la participation significative des personnes déplacées ou apatrides, notamment en nouant des partenariats avec des organisations dirigées par des communautés, en particulier celles dirigées par des femmes. Il soutiendra des canaux de communication bidirectionnels afin de faciliter les réponses et les retours d'information ;

d) Le budget pour le domaine d'impact 4 - trouver des solutions - est évalué à 1 575 millions de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation de 2 %, soit de 29,6 millions de dollars E.-U., par rapport au budget actuel de 2025. Ces chiffres traduisent une augmentation dans la part du domaine d'impact 4 dans le budget général, passée de 15 % en 2025 à 19 % en 2026. Les principales augmentations concernent les régions Moyen-Orient et Afrique du Nord (77,2 millions de dollars E.-U.), Asie et Pacifique (18,7 millions de dollars E.-U.) et Afrique occidentale et centrale (5,9 millions de dollars E.-U.). En Iraq, au Liban et en République arabe syrienne, l'augmentation traduit un changement stratégique en faveur de l'appui aux efforts de retour axé sur les régions et de réintégration. Dans la région Asie et Pacifique, les augmentations s'expliquent surtout par les investissements dans le retour volontaire, les voies complémentaires et les cadres régionaux de coopération. En Afrique occidentale et centrale, le HCR renforcera l'appui au retour et à la réintégration dans les pays comme la République centrafricaine, le Tchad et le Nigéria, et travaillera en coopération étroite avec les gouvernements et les acteurs du développement pour promouvoir

les solutions durables. Le HCR mènera des efforts pour mettre fin à l'apatriodie en favorisant l'acquisition de la nationalité. Il encouragera aussi le partage de la charge et des responsabilités et identifiera les possibilités d'appliquer le Pacte mondial sur les réfugiés afin de renforcer la coopération entre les acteurs humanitaires et les acteurs du développement au soutien des pays d'accueil.

Tableau I.14

Budget actuel de 2025 et projet de budget de 2026 – par domaine d'impact
(en milliers de dollars des États-Unis)

Domaine d'impact (IA)	Principaux indicateurs du domaine d'impact	Budget actuel de 2025		Projet de budget de 2026		Écart budget actuel et projet de budget	Écart en pourcentage
		Montant	Pourcentage du total	Montant	Pourcentage du total		
Créer un environnement de protection favorable IA 1: Protéger	Proportion de personnes sollicitant la protection internationale qui sont en mesure d'avoir accès aux procédures d'asile						
	Proportion de personnes en mesure de se déplacer librement dans leur pays de résidence habituelle	2 559 239	24%	2 099 285	25%	(459 954)	-18%
	Nombre de personnes qui auraient été refoulées						
Préserver les droits fondamentaux dans des milieux IA 2: Répondre	Proportion de personnes vivant en dessous du seuil national de						
	Proportion de personnes résidant dans des zones d'installation saines et sûres, avec un accès aux équipements de base	4 598 958	43%	3 218 783	38%	(1 380 175)	-30%
	Proportion de personnes ayant accès aux services de santé						
Responsabiliser les communautés et assurer l'égalité des sexes IA 3: Responsabiliser	Proportion de personnes ayant droit à un travail décent						
	Proportion d'enfants et de jeunes inscrits dans le primaire						
	Proportion d'enfants et de jeunes inscrits dans le secondaire	1 428 843	13%	1 195 107	14%	(233 736)	-16%
Trouver des solutions IA 4: Résoudre	Proportion de personnes se sentant en sécurité en marchant seules dans leur quartier après la tombée de la nuit						
	Nombre de réfugiés retournés volontairement, en sécurité et dans la dignité, dans leur pays d'origine						
	Nombre de personnes parties pour la réinstallation						
	Nombre de personnes parties par des voies complémentaires	1 545 327	15%	1 574 940	19%	29 613	2%
	Nombre d'apatriides pour lesquels la nationalité a été accordée ou confirmée						
	Nombre de réfugiés auxquels le statut de résident a été accordé ou confirmé						
Sous total activités programmées		10 132 367	96%	8 088 115	95%	(2 044 252)	-20%
Réserve des opérations		459 833	4%	404 406	5%	(55 427)	-12%
Administrateurs auxiliaires		12 000	0%	12 000	0%	-	0%
Total		10 604 200	100%	8 504 521	100%	(2 099 679)	-20%

43. Le tableau I.15 ci-dessous compare le projet de budget de 2026 et le budget actuel de 2025 par domaine de réalisation et domaine favorable.

44. Les résultats privilégiés cadrent avec l'avantage comparatif et les responsabilités de l'organisation en vertu de son mandat. Les domaines de réalisation liés à la protection représentent au total 21 % du projet de budget de 2026. Il s'agit de l'accès au territoire et à la documentation (domaine de réalisation 1), de la détermination du statut (domaine de réalisation 2), de la politique et du droit relatifs à la protection (domaine de réalisation 3), de la sécurité et de l'accès à la justice (domaine de réalisation 6), et de l'engagement communautaire (domaine de réalisation 7). Si certains domaines ont connu des réductions à cause de l'évolution stratégique de la réponse de l'organisation et de la consolidation opérationnelle, l'allocation générale souligne la priorité accordée à la protection juridique, à la délivrance de documents d'identité et aux mécanismes de protection communautaire, surtout dans les régions Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs, Afrique occidentale et centrale et les Amériques. Le domaine de réalisation 1 a diminué de 7 % par rapport au budget de 2025. Cette diminution est en termes de proportions plus petite par rapport aux 20 % de diminution générale du projet de budget de 2026 par rapport au budget de 2025, avec des augmentations pour les budgets de l'Argentine, du Brésil, du Burkina Faso, du Tchad, du Nigéria, de l'Ouganda et du Venezuela (République bolivarienne du).

45. En 2026, l'allocation combinée pour les solutions durables, notamment le rapatriement volontaire et la réintégration (domaine de réalisation 14), la réinstallation et les voies complémentaires (domaine de réalisation 15) et l'intégration locale (domaine de réalisation 16), représente 13 % du total du projet de budget de 2026. Il s'agit là d'une augmentation par rapport aux 11 % du budget de 2025 qui traduit l'engagement soutenu de l'organisation pour des solutions, avec un accent particulier sur le retour et l'intégration locale, soutenus par des approches de moyens d'existence et de réinstallation plus ciblées et adaptées aux contextes. Cette augmentation s'explique par l'appui envisagé pour le retour en Afghanistan, en République démocratique du Congo et en République arabe syrienne. Le domaine de réalisation 15 a connu des réductions à cause de la faiblesse des quotas de réinstallation, surtout dans les Amériques et en Europe. Le domaine de réalisation 16 est resté stable en 2026, avec des investissements notables faits en Ukraine et dans les Amériques pour soutenir les infrastructures sociales et l'inclusion.

46. Compte tenu de l'accent particulier mis sur les solutions, le pourcentage des allocations dans le projet de budget de 2026 pour quatre domaines de réalisation, à savoir le logement durable et les zones d'installation (domaine de réalisation 9), une vie saine (domaine de réalisation 10), l'éducation (domaine de réalisation 11), eau potable, assainissement et hygiène (domaine de réalisation 12) a légèrement diminué, passant à 20 %, contre 21 % en 2025. Cette diminution traduit une transition stratégique générale de la fourniture directe des services à des systèmes nationaux favorables et à des solutions durables, si possible, dans les régions Asie et Pacifique, Moyen-Orient et Afrique du Nord et Afrique occidentale et centrale. Le domaine de réalisation 9, relatif aux interventions en matière de logement durable, fait l'objet d'une réorientation vers la résilience et l'autonomie, surtout au Liban et en Ukraine. Le domaine de réalisation 10 sur la vie en bonne santé connaît une transition vers des services fournis par des partenaires et l'abandon progressif des services de santé secondaires. Même s'ils sont réduits, des investissements ciblés demeurent en place pour soutenir les services essentiels en faveur des populations vulnérables en Afghanistan, en Éthiopie, au Soudan du Sud et au Soudan.

47. Si le domaine de réalisation 8 (bien-être) demeure la composante la plus importante du budget, avec 19 % en 2026, il a connu une réduction de 30 % en termes d'allocations par rapport à 2025. Dans ce domaine de réalisation, le HCR passe d'une assistance humanitaire générale à un appui plus ciblé. La diminution est due au changement continu en Europe en faveur de l'inclusion dans les systèmes nationaux, et au Moyen-Orient et en Afrique du Nord en faveur d'une assistance plus ciblée, en particulier dans les situations de déplacement interne. Dans la région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs, l'assistance à la satisfaction des besoins essentiels au Soudan du Sud et en Ouganda a connu une augmentation, avec un accent sur la résilience.

48. En 2026, cinq domaines favorables représentent 10 % du total du budget, ce qui représente une diminution de 1 % par rapport à 2025. La diminution générale de 23 % dans

les domaines favorables en 2026 est légèrement supérieure à la diminution dans les domaines de réalisation. Cette situation traduit les efforts fournis pour rationaliser les fonctions opérationnelles et administratives, compte tenu, d'une manière générale, des contraintes budgétaires. La réduction de 37 % dans les systèmes et processus (domaine favorable 17) résulte en partie de la restructuration des divisions et entités du Siège, reflétant un réalignement entre les domaines favorables. Dans les 26 % de diminution de l'appui opérationnel et de la chaîne d'approvisionnement (domaine favorable 18), les diminutions les plus importantes sont celles enregistrées dans les régions Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs, Moyen-Orient et Afrique du Nord et Afrique occidentale et centrale. Au niveau de l'engagement externe (domaine favorable 20), une modeste diminution de 12 % a été enregistrée, étant donné que ce domaine demeure essentiel pour garder les relations avec les donateurs et assurer le plaidoyer, tandis que le leadership et la gouvernance (domaine favorable 21) a connu une diminution de 25 %. Ces réductions traduisent un regroupement stratégique des fonctions liées aux domaines favorables, avec la préservation de la mise en œuvre des principaux programmes.

Table I.15

Budget actuel de 2025 et projet de budget de 2026 - par domaine de réalisation et domaine favorable
 (en milliers de dollars des États-Unis)

Domaine de réalisation	Principaux indicateurs	Budget actuel de 2025		Projet de budget de 2026		Écart entre le budget actuel et le projet de budget	Écart en pourcentage
		Montant	Pourcentage du total	Montant	Pourcentage du total		
Accès au territoire, enregistrement et documentation	Proportion des réfugiés et demandeurs d'asile enregistrés à titre individuel						
	Proportion d'enfants âgés de moins de 5 ans dont la naissance a été enregistrée par un officier d'état civil	745 568	7%	694 307	8%	(51 261)	-7%
Domaine de réalisation 1	Proportion de personnes rentrées ayant des pièces ou documents d'identité légalement reconnus						
	Moyenne du temps de traitement (en jours), de l'enregistrement à la décision d'asile en première instance						
Détermination de statut	Proportion de personnes engagées dans des procédures d'asile ayant accès à la représentation juridique	202 454	2%	155 091	2%	(47 363)	-23%
	Proportion des personnes engagées dans des procédures d'asile ayant accès à un mécanisme efficace d'appel après le rejet de leur demande en première instance						
Politique et droit de protection	La mesure dans laquelle le cadre juridique national est conforme à la Convention de 1951 et/ou à son protocole de 1967						
	La mesure dans laquelle le cadre juridique national est conforme à la Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatriodie	260 758	2%	209 492	2%	(51 266)	-20%
Domaine de réalisation 3	Proportion de personnes sachant comment avoir accès aux services disponibles de lutte contre les violences liées au genre						
	Proportion de personnes n'acceptant pas les violences à l'égard des femmes	331 160	3%	261 688	3%	(69 472)	-21%
Violences liées au genre	Proportion de victimes satisfaites des services de prise en charge de cas de violence sexuelle et le genre						
	Proportion d'enfants exposés à des risques élevés soutenus par une procédure de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant						
Domaine de réalisation 4	Proportion d'enfants participant aux programmes communautaires de protection de l'enfant	224 562	2%	196 755	2%	(27 807)	-12%
	Proportion d'enfants non accompagnés ou séparés bénéficiant d'arrangements alternatifs de soins						
Protection de l'enfant							
Domaine de réalisation 5							

Domaine de réalisation	Principaux indicateurs	Budget actuel de 2025		Projet de budget de 2026		Écart entre le budget actuel et le projet de budget	Écart en pourcentage
		Montant	Pourcentage du total	Montant	Pourcentage du total		
Sécurité et accès à la justice	Nombre de personnes arrêtées ou détenues suite à un contrôle d'immigration ou en raison de leur statut légal	326 985	3%	237 235	3%	(89 750)	-27%
Domaine de réalisation 6							
Engagement communautaire et responsabilisation des femmes	La mesure dans laquelle est soutenue la participation des personnes déplacées ou apatrides à diverses phases des programmes	608 589	6%	497 327	6%	(111 262)	-18%
Domaine de réalisation 7							
Bien-être et besoins essentiels	Proportion de personnes ayant accès à des mécanismes sûrs de réponse et de retour d'information	2 265 712	21%	1 581 124	19%	(684 587)	-30%
Domaine de réalisation 8	Proportion des femmes participant aux structures de gestion/leadership						
Logement et zones d'installation durables	Proportion de personnes recevant des transferts monétaires et/ ou des articles non alimentaires	1 069 367	10%	799 998	9%	(269 370)	-25%
Domaine de réalisation 9	Proportion de personnes utilisant surtout des combustibles (pour la cuisson) et des technologies propres						
Vie en bonne santé	Proportion de personnes vivant dans des logements habitables et abordables	504 079	5%	387 078	5%	(117 001)	-23%
Domaine de réalisation 10	Proportion de personnes ayant de l'énergie pour l'éclairage						
Éducation	Proportion d'enfants âgés entre 9 mois et 5 ans vaccinés contre la rougeole	460 353	4%	369 861	4%	(90 492)	-20%
Domaine de réalisation 11	Proportion de naissances assistées par un personnel de santé qualifié						
Eau potable, assainissement et hygiène	Proportion de personnes inscrites dans l'enseignement post-secondaire et supérieur	234 173	2%	197 418	2%	(36 755)	-16%
Domaine de réalisation 12	Proportion d'enfants et de jeunes inscrits dans le système éducatif national						
Autonomie, inclusion économique et moyens d'existence	Proportion de personnes utilisant au moins des services essentiels d'eau potable	587 494	6%	489 041	6%	(98 453)	-17%
Domaine de réalisation 13	Proportion de personnes ayant accès à de toilettes sûres						
	Proportion de personnes ayant un compte dans une banque ou une autre institution financière, ou auprès d'un prestataire de services financiers mobiles						
	Proportion de personnes ayant déclaré des changements positifs dans leurs revenus par rapport à l'année précédente						
	Proportion de personnes (en âge de travailler) qui sont sans emploi						

Domaine de réalisation	Principaux indicateurs	Budget actuel de 2025		Projet de budget de 2026		Écart entre le budget actuel et le projet de budget	Écart en pourcentage
		Montant	Pourcentage du total	Montant	Pourcentage du total		
Rapatriement volontaire et réintégration durable	Proportion de personnes retournées ayant des pièces ou documents d'identité légalement reconnus	499 665	5%	561 181	7%	61 516	12%
Domaine de réalisation 14							
Réinstallation et voies complémentaires	Nombre de réfugiés présentés par le HCR pour la réinstallation	225 754	2%	150 474	2%	(75 280)	-33%
Domaine de réalisation 15	Nombre de personnes admises par des voies complémentaires du pays d'accueil						
Intégration locale et autres solutions locales	Proportion de personnes ayant des droits fonciers sur leur logement et/ou leurs terres	427 659	4%	409 295	5%	(18 364)	-4%
Domaine de réalisation 16	Proportion de personnes couvertes par les systèmes nationaux de protection sociale						
Sous-total domaines de réalisation		8 974 334	85%	7 197 366	85%	(1 776 968)	-20%
Domaine favorable							
Systèmes et processus	Pourcentage des directives officielles revues 5 ans après leur publication						
Domaine favorable 17	Pourcentage d'opérations, de bureaux et entités appliquant des plans stratégiques pluriannuels						
	Budget-programme préparé et approuvé en temps voulu	162 034	2%	101 838	1%	(60 196)	-37%
	Pourcentage d'examens annuels de risques achevés						
	Des systèmes et processus TI en place et régulièrement entretenus						
Appui opérationnel et chaîne d'approvisionnement	Nombre de déploiements d'urgence en une année						
Domaine favorable 18	Nombre de personnes forcées de fuir pouvant être assistées avec des produits de première nécessité prépositionnés dans des entrepôts mondiaux du HCR	450 548	4%	332 589	4%	(117 960)	-26%
	Nombre d'attaques graves gérées						
Ressources humaines et culture	Répartition en pourcentage des effectifs du HCR par sexe (homme/femmes) et par région						
Domaine favorable 19	Pourcentage du personnel (de niveau P4 et plus) engagé dans des activités d'apprentissage et de perfectionnement pour développer leurs capacités managériales et de leadership						
	Pourcentage du personnel du HCR ayant achevé la formation obligatoire	91 412	1%	63 069	1%	(28 343)	-31%
	Pourcentage de cas de harcèlement sexuel portés à l'attention du/de la responsable d'aide aux victimes où la personne concernée choisit de s'engager dans un processus de résolution						

Domaine de réalisation	Principaux indicateurs	Budget actuel de 2025		Projet de budget de 2026		Écart entre le budget actuel et le projet de budget	Écart en pourcentage et le projet de budget
		Montant	Pourcentage du total	Montant	Pourcentage du total		
Engagement externe et mobilisation des ressources Domaine favorable 20	Total des fonds et contributions volontaires issus des secteurs public et privé						
	Déficit financier en dollars et en pourcentage dans le budget global du HCR						
	Nombre de fois que le site Global Focus a été consulté par an						
	Augmentation en pourcentage de l'audience de ses propres canaux numériques et médias sociaux ainsi que des canaux extérieurs acquis	415 278	4%	363 999	4%	(51 279)	-12%
Leadership et gouvernance Domaine favorable 21	Pourcentage des dépenses annuelles effectuées sur les partenariats d'exécution (y compris les partenaires nationaux et locaux)						
	Proportion des évaluations achevées chaque année à temps, comme prévu dans le plan de travail continu y relatif (centralisées/décentralisées)						
	Temps moyen mis pour évaluer les plaintes	38 760	0%	29 254	0%	(9 506)	-25%
	Nombre de réunions de gouvernance organisées en temps voulu pendant l'année						
Sous-total domaine favorable		1 158 033	11%	890 749	10%	(267 284)	-23%
Sous total activités programmées		10 132 367	96%	8 088 115	95%	(2 044 252)	-20%
Réserve des opérations		459 833	4%	404 406	5%	(55 427)	-12%
Administrateurs auxiliaires		12 000	0%	12 000	0%	-	0%
Total		10 604 200	100%	8 504 521	100%	(2 099 679)	-20%

49. Le tableau I.16 présente les liens entre le projet de budget de 2026 et les objectifs de développement durable. Soixante-quatorze pourcent du projet de budget de 2026 contribueront à l'atteinte de 10 objectifs. La diminution générale dans le projet de budget de 2026 par rapport à 2025 et les écarts par domaine de réalisation ou domaine favorable résultent des changements dans les contributions de l'organisation aux objectifs, avec 21 % de réduction par rapport à 2025. Les diminutions varient de 30 % à l'objectif 1 (pas de pauvreté) à 7 % à l'objectif 16 (paix, justice et institutions fortes). Le HCR accomplit néanmoins des progrès vers l'atteinte des objectifs de développement durable, grâce à son travail principal de protection et à la culture de la résilience pour les populations déplacées.

Tableau I.16

Mappage du budget actuel de 2025 et du projet de budget de 2026 avec les objectifs de développement durable

(en milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objectif de développement durable</i>	<i>Budget actuel de 2025</i>		<i>Projet de budget de 2026</i>		<i>Écart entre le budget actuel et le projet de budget</i>	<i>Écart en pourcentage</i>
	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage du total</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage du total</i>		
1 : Pas de pauvreté	2 265 712	21%	1 581 124	19%	(684 587)	-30%
3 : Santé et bien-être	504 079	5%	387 078	5%	(117 001)	-23%
4 : Éducation de qualité	460 353	4%	369 861	4%	(90 492)	-20%
5 : Égalité des sexes	939 750	9%	759 015	9%	(180 734)	-19%
6 : Eau potable et assainissement	234 173	2%	197 418	2%	(36 755)	-16%
8 : Travail décent et croissance économique	587 494	6%	489 041	6%	(98 453)	-17%
10 : Réduction des inégalités	688 416	6%	618 786	7%	(69 630)	-10%
11 : Villes et communautés durables	1 069 367	10%	799 998	9%	(269 370)	-25%
16 : paix, justice et institutions fortes	745 568	7%	694 307	8%	(51 261)	-7%
17 : Partenariats pour des objectifs	415 278	4%	363 999	4%	(51 279)	-12%
Sous total des résultats mis en lien avec les objectifs de développement durable	7 910 191	75%	6 260 628	74%	(1 649 563)	-21%
Sous total des résultats sans lien avec les objectifs de développement durable	2 222 176	21%	1 827 487	21%	(394 689)	-18%
Sous-total activités programmées	10 132 367	96%	8 088 115	95%	(2 044 252)	-20%
Réserve des opérations	459 833	4%	404 406	5%	(55 427)	-12%
Administrateurs auxiliaires	12 000	0%	12 000	0%	-	0%
Total	10 604 200	100%	8 504 521	100%	(2 099 679)	-20%

50. Le tableau I.17 présente les budgets par groupe de population. La répartition générale par groupe cadre avec les tendances des années antérieures. Toutefois, étant donné que le budget a diminué, cette diminution générale affecte chaque groupe. Elle indique des changements au niveau des programmes dans plusieurs opérations, notamment des réponses plus focalisées pour le déplacement interne, la disponibilité accrue de certains gouvernements à inclure les personnes déplacées dans les systèmes nationaux et les retours en cours en République arabe syrienne. Ainsi, la réduction du budget pour les réfugiés et demandeurs d'asile est surtout concentrée dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (en particulier en Iraq, en Jordanie et au Liban) et en Europe (Turkiye), étant donné que d'autres retours sont envisagés en République arabe syrienne, si les conditions deviennent plus favorables.

51. La réduction budgétaire pour les déplacés internes résulte de l'évolution de l'engagement dans certains contextes, notamment en Iraq, et du changement en faveur d'une protection plus focalisée et axée sur les régions en République arabe syrienne et au Yémen. L'approche pour les personnes retournées change en faveur des systèmes dirigés localement, durables et fondés sur les besoins communautaires. Dans les Amériques, le HCR continue de mettre en place des réponses plus solides et dirigées localement, grâce au partenariat avec des municipalités, la société civile et le secteur privé. En Afghanistan dans la région Asie et Pacifique, des approches axées sur les régions guideront les programmes de réintégration. Malgré une réduction générale du budget, l'apatridie demeure une priorité essentielle pour le HCR en vertu de son mandat. L'approche à cet égard est de plus en plus ciblée, avec un accent sur les réformes législatives et les interventions stratégiques dans quelques pays. Une

augmentation budgétaire est envisagée dans les Amériques, surtout en réponse au niveau élevé des besoins en République dominicaine et en Haïti.

Tableau I.17

Budget final de 2024, budget actuel de 2025 et projet de budget de 2026 – par groupe de population

(en milliers de dollars des États-Unis)

Groupe de population	Budget final de 2024	Pourcentage du total	Budget actuel de 2025	Pourcentage du total	Projet de budget de 2026	Pourcentage du total
Réfugiés et demandeurs d'asile	7 444 809	69%	7 284 528	69%	5 877 264	69%
Apatrides	153 972	1%	154 003	1%	99 923	1%
Personnes retournées	837 454	8%	1 178 158	11%	956 032	11%
Déplacés internes	1 903 963	18%	1 515 678	14%	1 154 897	14%
Sous-total activités programmées	10 340 199	96%	10 132 367	96%	8 088 115	95%
Réserve des opérations	433 205	4%	459 833	4%	404 406	5%
Administrateurs auxiliaires	12 000	0%	12 000	0%	12 000	0%
Total	10 785 404	100%	10 604 200	100%	8 504 521	100%

52. Le tableau I.18 ci-dessous donne un aperçu du projet de budget de 2026, selon les composantes budgétaires⁷. Le projet de budget se chiffre au total à 8 504,5 millions de dollars E.-U., dont 8 088,1 millions affectés aux activités programmées, 404,4 millions pour la réserve des opérations et 12 millions pour le programme des administrateurs auxiliaires.

53. La part relative des besoins dans le projet de budget varie de 23 % pour la région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands-Lacs à 8 % pour les Amériques. L'appui technique aux opérations-pays représente 2 % du projet de budget. Les composantes programmes globaux et Siège représentent respectivement 4 % et 2 %.

Tableau I.18

Projet de budget de 2026 – par composante budgétaire

(en milliers de dollars des États-Unis)

	Montant	Pourcentage du total
Afrique occidentale et centrale	1 259 429	15%
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands-Lacs	1 981 811	23%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 628 497	19%
Asie et Pacifique	865 199	10%
Europe	942 293	11%
Les Amériques	715 246	8%
Appui technique aux opérations-pays	146 448	2%
Sous-total Programmes nationaux et régionaux	7 538 922	89%
Programmes globaux	344 299	4%
Siège	204 894	2%
Sous-total activités programmées	8 088 115	95%
Réserve des opérations	404 406	5%
Administrateurs auxiliaires	12 000	0%
Total	8 504 521	100%

54. Le tableau I.19 ci-dessous compare le budget initial et le budget actuel de 2025 et le projet de budget de 2026 par composante budgétaire, montrant une diminution dans toutes les régions.

⁷ Conformément au Règlement de gestion révisé du HCR, la réserve des opérations est constituée par un montant équivalent à 5 % des activités envisagées dans le budget-programme soumis pour approbation au Comité exécutif.

55. Les écarts observés au niveau des programmes nationaux et régionaux sont expliqués au chapitre II, section A, alors que ceux observés au niveau des programmes globaux et du Siège sont expliqués au chapitre II, section B. Le tableau I.19 et suivants montrent le budget initial et le budget actuel (reformulé) de 2025 aux fins de comparaison avec le projet de budget de 2026, compte tenu des changements structurels ayant lieu et en particulier de la fermeture du Bureau régional pour l'Afrique australe à compter du 1^{er} octobre 2025 et du transfert des opérations de cette région aux Bureaux régionaux pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs et pour l'Afrique occidentale et centrale.

Tableau I.19

Budgets initial et actuel de 2025 et projet de budget de 2026 – par composante budgétaire
(en milliers de dollars des États-Unis)

	Budget de 2025 (reformulé)				2026		Écart		Écart	
	Budget initial		Budget actuel		Projet de budget de 2026		projet de budget et budget	projet de budget et budget	Montant	Écart en pourcentage
	Montant	Pourcentage du total	Montant	Pourcentage du total	Montant	Pourcentage du total	Montant	Montant	Montant	Écart en pourcentage
Afrique occidentale et centrale	1 459 173	14%	1 459 173	14%	1 259 429	15%	(199 744)	(199 744)	(199 744)	-14%
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grand:	2 336 040	23%	2 353 612	22%	1 981 811	23%	(371 801)	(354 229)	(354 229)	-15%
Afrique australie	14 249	0%	14 249	0%	-	0%	(14 249)	(14 249)	(14 249)	-100%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 115 366	21%	2 482 060	23%	1 628 497	19%	(853 563)	(486 869)	(486 869)	-23%
Asie et Pacifique	957 947	9%	957 947	9%	865 199	10%	(92 748)	(92 748)	(92 748)	-10%
Europe	1 247 124	12%	1 247 124	12%	942 293	11%	(304 832)	(304 832)	(304 832)	-24%
Les Amériques	815 172	8%	815 172	8%	715 246	8%	(99 927)	(99 927)	(99 927)	-12%
Appui technique aux opérations-pays	155 057	2%	155 057	1%	146 448	2%	(8 609)	(8 609)	(8 609)	-6%
Sous-total Programmes nationaux et régionaux	9 100 129	89%	9 484 395	89%	7 538 922	89%	(1 945 473)	(1 561 207)	(1 561 207)	-17%
Programmes globaux	392 470	4%	390 622	4%	344 299	4%	(46 322)	(48 171)	(48 171)	-12%
Siège	255 501	2%	257 350	2%	204 894	2%	(52 456)	(50 607)	(50 607)	-20%
Sous-total activités programmées	9 748 101	95%	10 132 367	96%	8 088 115	95%	(2 044 252)	(1 659 986)	(1 659 986)	-17%
Réserve des opérations	487 405	5%	459 833	4%	404 406	5%	(55 427)	(82 999)	(82 999)	-17%
Administrateurs auxiliaires	12 000	0%	12 000	0%	12 000	0%	-	0%	0%	0%
Total	10 247 506	100%	10 604 200	100%	8 504 521	100%	(2 099 679)	(1 742 985)	(1 742 985)	-17%

56. Le tableau I.20 ci-dessous montre que les 356,7 millions de dollars E.-U. de besoins supplémentaires en 2025 (colonne b1), ont été incorporés dans les programmes de 2026 (colonne E) pour la région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs, et la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.

Tableau I.20

Budget actuel de 2025, ajustements budgétaires, budget initial de 2025, et projet de budget de 2026 - par composante budgétaire
(en milliers de dollars des États-Unis)

	2025 Budget actuel (reformulé) ⁽¹⁾	Ajustements au budget de 2025 (reformulé)					Budget initial de 2025	Projet de budget de 2026	2026 et budget initial de 2025	
		Budget supplémentaire	Transferts budgétaires	Réduction budgétaire	Total des ajustements					
		Montant	Montant	Montant	Montant	B.				
	A.	b1	b2	b3		C. (A.+B.)	Montant	Montant	Montant	%
Afrique occidentale et centrale	1 459 173	-	0	-	0	1 459 173	1 259 429	(199 744)	-14%	
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs	2 353 612	-	(17 572)	-	(17 572)	2 336 040	1 981 811	(354 229)	-15%	
Afrique australie	14 249	-	-	-	-	14 249	-	(14 249)	-100%	
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 482 060	(356 694)	(10 000)	-	(366 694)	2 115 366	1 628 497	(486 869)	-23%	
Asie et Pacifique	957 947	-	(0)	-	(0)	957 947	865 199	(92 748)	-10%	
Europe	1 247 124	-	0	-	0	1 247 124	942 293	(304 832)	-24%	
Les Amériques	815 172	-	-	-	-	815 172	715 246	(99 927)	-12%	
Appui technique aux opérations-pays	155 057	-	-	-	-	155 057	146 448	(8 609)	-6%	
Sous-total Programmes nationaux et régionaux	9 484 395	(356 694)	(27 572)	-	(384 266)	9 100 129	7 538 922	(1 561 207)	-17%	
Programmes globaux	390 622	-	1 849	-	1 849	392 470	344 299	(48 171)	-12%	
Siège	257 350	-	(1 849)	-	(1 849)	255 501	204 894	(50 607)	-20%	
Sous-total activités programmées	10 132 367	(356 694)	(27 572)	-	(384 266)	9 748 101	8 088 115	(1 659 986)	-17%	
Réserve des opérations	459 833	-	27 572	-	27 572	487 405	404 406	(82 999)	-17%	
Administrateurs auxiliaires	12 000	-	-	-	-	12 000	12 000	-	0%	
Total	10 604 200	(356 694)	-	-	(356 694)	10 247 506	8 504 521	(1 742 985)	-17%	

(1) au 31 mai 2025

II. Activités programmées

57. Le budget pour les activités programmées comprend trois rubriques : Programmes nationaux et régionaux, Programmes globaux et Siège. Les activités au titre des programmes nationaux et régionaux comprennent aussi les activités d'appui technique aux opérations-pays. La réserve des opérations et le programme pour les administrateurs auxiliaires n'en font pas partie. Les activités programmées pour 2026 sont chiffrées à 8 088,1 millions de dollars E.-U., dont 7 538,9 millions alloués aux programmes nationaux et régionaux. En 2026, le nombre de bureaux régionaux sera de six. Dans le cadre de la restructuration de l'organisation, le Bureau régional pour l'Afrique australie sera fermé et les opérations dans la région relèveront des bureaux régionaux pour l'Afrique occidentale et centrale et l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs. Le Bureau régional pour l'Afrique occidentale et centrale étendra sa couverture pour inclure le Congo (République du) et la République démocratique du Congo, en plus de ses responsabilités actuelles. De même, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et Grands Lacs étendra sa couverture pour inclure l'Angola, le Malawi, le Mozambique et la Zambie ainsi que la Représentation du HCR en Afrique du Sud avec son portefeuille existant.

A. Programmes nationaux et régionaux

58. Cette section présente les besoins au titre du budget-programme de 2026 pour les régions et l'appui technique aux opérations-pays (tableaux II.1 à II.7), avec la comparaison entre le budget actuel de 2025 (reformulé) et le projet de budget de 2026. Adaptés au contexte de chaque opération, les budgets des régions reflètent les domaines d'intérêt stratégique, les initiatives phares, les perspectives de financement et les besoins de planification. Les résultats de cette opération de définition des priorités sont énoncés ci-dessous.

59. Les budgets détaillés par domaine d'impact sont présentés dans l'annexe I, tableaux 2a et 2b.

1. Afrique occidentale et centrale

Tableau II.1

Budget actuel de 2025 et projet de budget de 2026 – pour l'Afrique occidentale et centrale⁸

(en milliers de dollars des États-Unis)

	2025		2026		Écart 2026 et 2025	
	Budget actuel (réformulé)		Projet de budget			
	Montant	Montant	Montant	Écart en pourcentage		
Total Afrique occidentale et centrale	1 459 173	1 259 429	(199 744)	-14%		

60. En Afrique occidentale et centrale, le nombre de personnes déplacées de force ou apatrides devrait augmenter de 2 % pour atteindre 23,1 millions en fin 2026. Cette augmentation s'explique surtout par l'élargissement de la couverture régionale pour inclure le Congo (République du) et la République démocratique du Congo. En comparant les besoins de 2025 aux besoins estimés en 2026, on constate une diminution de 199,7 millions de dollars E.-U., soit de 14 %. Le budget envisagé traduit une redéfinition stratégique des priorités, avec un accent sur la protection et les solutions. Ce changement met l'accent sur les approches communautaires en matière d'éducation et de protection de l'enfant ainsi que sur le renforcement du leadership et de l'appui gouvernemental en faveur des solutions durables. Il reflète aussi l'optimisation des effectifs et le regroupement des bureaux entamés en 2025. Au Tchad, un engagement plus solide des partenaires du développement offrira des possibilités d'intégration des réfugiés dans les systèmes nationaux. Au Burkina Faso et au Nigeria, l'alignement opérationnel entraînera une implication plus solide dans les domaines comme l'accès à l'asile, les cadres juridiques, la délivrance de documents d'état civil, comme indiqué dans le domaine d'impact 1. La réduction de l'assistance directe se reflète dans le domaine d'impact 2, tandis que le domaine d'impact 3 cadre avec les efforts visant à améliorer la résilience. Au Tchad, au Mali et au Niger, l'accent est mis sur les programmes de responsabilisation, la formation professionnelle et l'inclusion financière. Le domaine d'impact 4 montre un plus grand accent sur les solutions durables, surtout le retour volontaire et la réinstallation.

2. Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands-Lacs⁹

Tableau II.2

Budget actuel de 2025 et projet de budget de 2026 - pour la région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands-Lacs

(en milliers de dollars des États-Unis)

	2025		2026		Écart 2026 et 2025	
	Budget actuel (réformulé)		Projet de budget			
	Montant	Montant	Montant	Écart en pourcentage		
East and Horn of Africa & the Great Lakes total	2 353 612	1 981 811	(371 801)	-16%		

61. Le nombre de personnes déplacées de force ou apatrides devrait augmenter de 9 % pour atteindre 32,2 millions en fin 2026. Cette augmentation s'explique en partie par l'élargissement de la couverture pour inclure en 2026 le bureau multi-pays d'Afrique du Sud, le bureau multi-pays du Mozambique (couvrant l'Angola et le Mozambique) et le Bureau multi-pays de Zambie (couvrant le Malawi et la Zambie). En comparant les besoins de 2025 aux besoins estimés en 2026, on constate une diminution de 371,8 millions de dollars E.-U., soit de 16 %. L'organisation met en œuvre une approche axée sur les itinéraires qui permet de veiller à ce que la protection et les solutions soient assurées le long des principaux corridors de déplacement et de migration, des pays d'origine au pays de destination en passant par les pays de transit. Cette approche intègre les solutions dès le déclenchement d'une

⁸ Annexe VI⁹ Annexe VI

situation d'urgence, favorise les alternatives aux camps et renforce la résilience des populations déplacées. En outre l'appui aux stratégies d'inclusion dirigées par les gouvernements, comme le plan *Shirika* au Kenya et l'initiative *Makatet* en Éthiopie, et les efforts en cours en Angola, en Zambie et au Zimbabwe permettront de renforcer la résilience et l'autonomie. Toutefois, compte tenu des vulnérabilités dans la région, le domaine d'impact 2 demeure la plus importante, surtout en raison des besoins humanitaires constants à grande échelle résultant principalement des crises au Soudan du Sud et au Soudan. D'une manière générale, la région disposent de l'allocation la plus importante au titre du domaine d'impact 3, reflétant les investissements dans la protection communautaire, les moyens d'existence et l'inclusion, surtout en Éthiopie, au Soudan du Sud et en Ouganda, où la responsabilisation est essentielle pour les programmes de résilience et de solution. Malgré les réductions budgétaires, les opérations ont accordé la priorité à l'engagement des jeunes, aux initiatives dirigées par des femmes et à l'appui aux communautés d'accueil.

3. Moyen-Orient et Afrique du Nord

Tableau II.3

Budget actuel de 2025 et projet de budget de 2026 - pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord

(en milliers de dollars des États-Unis)

	2025		2026		Écart 2026 et 2025 Écart en pourcentage	
	<i>Budget actuel (reformulé)</i>		<i>Projet de budget</i>			
	<i>Montant</i>	<i>Montant</i>	<i>Montant</i>	<i>Montant</i>		
Middle East and North Africa total	2 482 060		1 628 497	(853 563)	-34%	

62. La comparaison entre le budget actuel de 2025 et le projet de budget de 2026 montre une diminution de 853,6 millions de dollars E.-U., soit de 34 %, alors que le nombre de personnes déplacées de force ou apatrides devrait diminuer de 12 % pour atteindre 18,1 millions en fin 2026. La réponse de l'organisation dans la région est guidée par des programmes ciblés, des partenariats stratégiques et des initiatives politiques intégrant le déplacement dans le programme général de développement. Le HCR aligne son empreinte opérationnelle, ses effectifs et ses structures sur son mandat principal et intensifie ses programmes de solution, conformément aux stratégies nationales et aux initiatives multipartites. Les opérations importantes comme en Iraq, en Jordanie, au Liban, en République arabe syrienne et au Yémen passent progressivement de l'assistance globale à grande échelle à des interventions plus ciblées. Le HCR envisage un rôle opérationnel plus focalisé pour les déplacés internes en Libye et au Yémen et entend cesser son aide aux déplacés internes en Iraq. La durabilité, l'appropriation nationale et la préparation aux situations d'urgence demeurent des priorités transversales. L'adoption de stratégies axées sur les régions en République arabe syrienne et au Yémen a aussi contribué à la réduction des activités au titre du domaine d'impact 2, qui représentaient une partie importante du portefeuille régional. Une augmentation nette a été observée au domaine d'impact 4, traduisant un plus grand accent sur les conditions favorables de retour et d'inclusion en Iraq, au Liban et en République arabe syrienne, où le HCR soutient les efforts de retour et de réintégration axés sur les régions ainsi que la stabilisation communautaire.

4. Asie et Pacifique

Tableau II.4

Budget actuel de 2025 et projet de budget de 2026 – pour la région Asie et Pacifique (en milliers de dollars des États-Unis)

	2025		2026		Écart 2026 et 2025	
	Budget actuel (reformulé)		Projet de budget			
	Montant	Montant	Montant	Montant		
Total Asie et Pacifique	957 947		865 199	(92 748)	-10%	

63. En Asie-Pacifique, le nombre de personnes déplacées de force ou apatrides devrait augmenter de 4 % pour atteindre 18,4 millions en fin 2026. En comparant les besoins de 2025 aux besoins estimés en 2026, on constate une diminution de 92,7 millions de dollars E.-U., soit de 10 %. Le HCR passe progressivement de l'assistance humanitaire directe et générale à un rôle d'organisateur et de facilitateur de la protection et des solutions. Dans la région, son empreinte opérationnelle est alignée sur une stratégie mettant l'accent sur la durabilité, l'efficacité et l'appropriation nationale. Au Bangladesh et au Pakistan, les réductions sont liées au transfert de l'éducation, des abris, de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène aux partenaires et aux gouvernements. Ces changements se reflètent dans la diminution observée au domaine d'impact 2. Les budgets pour les opérations en Afghanistan et en Thaïlande ont été maintenus pour faire face aux retours et à la réforme sur l'apatriodie, respectivement dans les deux pays. Les réductions observées au titre du domaine d'impact 3 s'expliquent par la diminution des interventions en raison d'un meilleur ciblage. Les augmentations que connaît le domaine d'impact 4 s'expliquent surtout par les investissements dans le retour volontaire, les voies complémentaires et les cadres régionaux de coopération. La réintégration ainsi que les activités de relèvement rapide et de lutte contre l'apatriodie sont privilégiées en Afghanistan, au Myanmar et aux Philippines au titre de ce domaine d'impact.

5. Europe

Tableau II.5

Budget actuel de 2025 et projet de budget de 2026 – pour l'Europe (en milliers de dollars des États-Unis)

	2025		2026		Écart 2026 et 2025	
	Budget actuel (reformulé)		Projet de budget			
	Montant	Montant	Montant	Montant		
Europe total	1 247 124		942 293	(304 832)	-24%	

64. En Europe, le nombre de personnes déplacées de force ou apatrides devrait diminuer de 4% pour atteindre 20 millions en fin 2026. La comparaison entre le budget de 2025 et le projet de budget de 2026 montre une diminution de 304,8 millions de dollars E.-U., soit de 24 %, conformément à la tendance vers une plus grande inclusion dans les systèmes nationaux. Cette situation traduit la poursuite du changement opérationnel en faveur de modèles opérationnels durables et intégrés sur le plan national, qui renforcent le rôle de facilitation de l'organisation et mettent à profit les systèmes nationaux et la coordination interinstitutions, en particulier dans les pays voisins d'Ukraine. Sa présence est rationalisée, avec un important regroupement des bureaux et des effectifs, en particulier dans les pays où des gains en matière d'inclusion ont été obtenus. L'organisation intensifie son rôle de coordination multipartite, en particulier en République de Moldova, en Turkiye et en Ukraine, et maintient une fonction solide de plaidoyer et d'appui technique dans l'Union européenne et en Europe du Sud-Est. Cette évolution résulte d'une réévaluation délibérée de son avantage comparatif, visant à assurer des réponses au déplacement plus efficaces, plus résilientes et faisant l'objet d'une appropriation nationale. Elle s'accompagne d'un regroupement des bureaux et d'une optimisation des effectifs, notamment en Hongrie et en Pologne ainsi qu'en Grèce et en Roumanie. La réduction observée au domaine d'impact 2 est directement liée aux réponses en Turkiye et en Ukraine, où l'assistance directe, concernant en particulier les interventions en espèces et l'appui en matière d'abris, est progressivement

diminuée pour cadrer avec la réduction envisagée des populations déplacées en raison des retours prévus.

6. Les Amériques

Tableau II.6

Budget actuel de 2025 et projet de budget de 2026 – pour les Amériques (en milliers de dollars des États-Unis)

	2025		2026		Écart 2026 et 2025	
	Budget actuel (réformulé)		Projet de budget			
	Montant	Montant	Montant	Écart en pourcentage		
Total les Amériques	815 172	715 246	(99 927)	-12%		

65. Dans les Amériques, le nombre de personnes déplacées de force ou apatrides devrait augmenter de 1 % pour atteindre 24,1 millions. En comparant les besoins de 2025 aux besoins estimés en 2026, on constate une diminution de 99,9 millions de dollars E.-U., soit de 12 %. La région continue d'accorder la priorité à la protection, avec des investissements soutenus dans la protection juridique, la documentation et l'inclusion. Les changements ainsi observés traduisent un plus grand recalibrage en faveur des interventions ciblées et des modèles de protection intégrés sur le plan national, en maintenant la capacité de réponse d'urgence si nécessaire. Le HCR réduit son empreinte opérationnelle et ses effectifs, accorde la priorité à une présence stratégique, à des partenariats et à un engagement axée sur les données avec les acteurs du développement, la société civile et le secteur privé. L'augmentation observée au domaine d'impact 1 traduit un meilleur appui à l'accès au territoire et à la documentation, avec un accent renouvelé sur l'accès au plan juridique, en particulier en Argentine, au Brésil et en Colombie. À travers la région, l'organisation aligne ses programmes sur les résultats à plus long terme, avec un accent sur les solutions durables, ce qui se traduit par un budget stable pour le domaine d'impact 4. L'accent sur les moyens d'existence est mis sur l'inclusion économique et non sur l'appui classique pour les moyens d'existence.

7. Appui technique aux opérations-pays

Tableau II.7

Budget actuel de 2025 et projet de budget de 2026 – Appui technique aux opérations-pays (en milliers de dollars des États-Unis)

	2025		2026		Écart 2026 et 2025	
	Budget actuel (réformulé)		Projet de budget			
	Montant	Montant	Montant	Écart en pourcentage		
Total Appui technique aux opérations-pays	155 057	146 448	(8 609)	-6%		

66. L'appui technique aux opérations-pays concerne les activités qui bénéficient directement aux opérations pour la réalisation de leurs résultats visés. Ces activités comprennent la réinstallation, les projets éducatifs, la fourniture pour la sécurité, les services de déploiement d'urgence et les technologies de l'information et de la communication. Le projet de budget devrait diminuer de 8,6 millions de dollars E.-U., soit 6 %. Cette diminution s'explique surtout par la réduction du personnel chargé de la gestion des stocks mondiaux et par les économies réalisées pour l'appui en matière de technologies de l'information.

8. Bureaux régionaux

67. Le projet de budget de 2026 pour les bureaux régionaux, chiffré à 107,6 millions de dollars E.-U., connaît une diminution 53 millions de dollars E.-U., soit de 33 %, par rapport au budget actuel de 2025 qui s'élève 160,6 millions de dollars E.-U. La restructuration du Siège et des bureaux régionaux a entraîné la fermeture du Bureau régional pour l'Afrique australie et la réduction du nombre de bureaux régionaux à six. Les opérations dans cette région relèveront des bureaux régionaux pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les

Grands Lacs et l'Afrique occidentale et centrale. Cette restructuration a entraîné une réduction des postes de 40 % (y compris ceux du Bureau régional pour l'Afrique australe).

B. Siège et programmes globaux

68. Le budget actuel de 2025 (reformulé) et le projet de budget de 2026 sont présentés au tableau II.9 ci-dessous. Dans le cadre de la revue globale de sa présence opérationnelle et des programmes nationaux et régionaux, le HCR a été obligé en 2025 de procéder rapidement à une restructuration de son siège et des bureaux régionaux. Il a donc dû procéder à des changements et à des regroupements de responsabilités fonctionnelles dans les divisions ainsi qu'à une réduction des effectifs avec un accent sur les postes de haut niveau.

69. À l'issue de la restructuration, le nombre de divisions est passé de 8 à 5 et celui des entités de 17 à 16. Les fonctions de la Division de la planification stratégique et des résultats seront transférées à la Division de la gestion des ressources et à la Division des urgences et de l'appui aux programmes, selon la nouvelle dénomination. La Division des systèmes d'information et des télécommunications deviendra le Service des technologies de l'information tandis que la Division de la résilience et des solutions deviendra le Service des réponses durables, certaines fonctions étant transférées à la Division des urgences et de l'appui aux programmes et à la Division de la protection internationale et des solutions.

1. Siège

70. Le projet de budget de 2026 pour le Siège, chiffré à 204,9 millions de dollars E.-U., connaît une diminution nette de 52,4 millions de dollars E.-U., soit de 20 %, par rapport au budget actuel de 2025 qui s'élève à 257,4 millions de dollars E.-U. Comme en 2025, le budget du Siège en termes de pourcentage du budget général reste à 2 % en 2026. Le principal facteur de cette diminution budgétaire est la réduction des dépenses du personnel représentant 70 % de la baisse au Siège.

71. Toutes les divisions et entités au Siège ont connu une diminution de leur budget en 2026 par rapport à 2025, sauf les Services mondiaux communs dont le budget a augmenté de 1,7 million, soit 60 %, pour passer à 4,4 millions de dollars E.-U. en 2026. Cela est dû à la création des Services d'appui au Siège, nouvelle entité au sein des Services mondiaux communs, qui fournira une plate-forme globale de gestion des ressources aux divisions et entités du Siège. Cette fonction était auparavant assumée de façon séparée par les divisions et entités à titre individuel. Ce nouveau modèle de fourniture de services vise à réaligner de façon stratégique le modèle de gestion des ressources et des ressources humaines et l'appui administratif dans les trois villes-sièges pour plus d'efficacité.

2. Programmes globaux

72. Les programmes globaux comprennent les activités menées par le Siège, qui bénéficient à l'ensemble de l'organisation, reflétant le leadership global et l'engagement stratégique. Le projet de budget de 2026 pour les programmes globaux, chiffré à 344,2 millions de dollars E.-U., connaît une diminution nette de 46,4 millions de dollars E.-U., soit 12 %, par rapport au budget actuel de 2025 qui s'élève à 390,6 millions de dollars E.-U.

a) Divisions et entités

Les divisions et entités ont connu en 2026 une diminution de leur budget de 23,6 millions de dollars E.-U., soit 15 %, qui est passé à 129,6 millions de dollars E.-U. La réduction des effectifs dans le cadre des programmes globaux représente 46 % du total des diminutions budgétaires pour les programmes globaux au titre des divisions et entités ;

b) Activités programmées

Les activités programmées ont diminué en 2026 de 22,8 millions de dollars, soit 10 %, pour passer à 214,7 millions de dollars E.-U. Elles ont diminué à l'exception des domaines suivants :

i) Une augmentation de 1,6 million pour les projets écologiques et d'innovation, liée à l'augmentation des besoins pour soutenir les solutions locales et

communautaires. Le Service de l'innovation entend augmenter les financements alloués aux organisations dirigées par des réfugiés qui conçoivent et exécutent des projets les aidant à relever les défis complexes auxquels elles font face ;

- ii) Une augmentation de 0,6 million de dollars E.-U. pour l'enregistrement ainsi que la gestion des données et des connaissances afin de permettre l'élargissement du portail d'interopérabilité entre le portail numérique et PRIMES à plus d'opérations, l'amélioration des fonctionnalités et l'intégration de l'identité numérique. Ces améliorations visent à mettre en place des plateformes sûres et fiables de partage des données entre le HCR, ses partenaires, des organisations non gouvernementales, des gouvernements et d'autres acteurs.

Tableau II.8

Programmes globaux et Siège : Budget actuel de 2025 et projet de budget de 2026

(en milliers de dollars des États-Unis)

Activités programmées	Budget actuel de 2025			Projet de budget de 2026			Écart entre 2026 et 2025					
	Programmes			Programmes			Programmes			Programmes		
	Siège	globaux	Total	Siège	globaux	Total	Siège	globaux	Total	Siège	globaux	Total
Éducation et projets connexes	-	4 500	4 500	-	4 500	4 500	-	-	-	-	-	0% 0%
Projets liés à la santé	-	1 600	1 600	-	1 600	1 600	-	0	0	-	-	0% 0%
Projets écologiques et d'innovation	-	8 155	8 155	-	9 771	9 771	-	1 616	1 616	-	-	20% 20%
Partenariats avec le secteur privé	-	156 538	156 538	-	146 870	146 870	-	(9 667)	(9 667)	-	-	-6% -6%
Projets liés à la protection	-	26 294	26 294	-	18 831	18 831	-	(7 463)	(7 463)	-	-	-28% -28%
Projets pour les médias et l'information	-	9 229	9 229	-	5 115	5 115	-	(4 115)	(4 115)	-	-	-45% -45%
Enregistrement, gestion des données et des connaissances	-	17 420	17 420	-	18 046	18 046	-	626	626	-	-	4% 4%
Recherche, évaluation et documentation	-	6 060	6 060	-	2 373	2 373	-	(3 687)	(3 687)	-	-	-61% -61%
Projet d'autonomie et d'inclusion économique	-	7 649	7 649	-	7 545	7 545	-	(104)	(104)	-	-	-1% -1%
Sous total programmes globaux	-	237 445	237 445	-	214 651	214 651	-	(22 794)	(22 794)	-	-	-10% -10%
Total Siège et programmes globaux	257 350	390 622	647 971	204 944	344 249	549 193	(52 406)	(46 372)	(98 778)	-20%	-12%	-15%

3. Budget ordinaire des Nations Unies

73. Les dotations des Nations Unies pour le HCR couvrent les coûts des postes permanents de Haut-Commissaire, de Haut-Commissaire adjoint, de 218 autres postes de gestion et d'administration au Siège et une partie des dépenses administratives récurrentes non liées aux postes au Siège. Le tableau 4 de l'annexe I fournit des détails sur les 220 postes de gestion et d'administration financés par le budget ordinaire des Nations Unies.

74. La dotation des Nations Unies dans le budget-programme de 2026 s'élève à 50,5 millions de dollars E.-U. avant l'actualisation des coûts, c'est-à-dire au même niveau qu'en 2025. La part de la contribution des Nations Unies aux dépenses d'administration et de gestion du HCR devrait être de 29 % en 2026. À titre de comparaison, elle était 37% dans le budget biennal 2010-2011.

4. Structure de l'organisation

75. La structure de l'organisation au 31 mai 2025 est présentée dans l'annexe IV a). Une description sommaire en est faite ci-dessous.

76. Les bureaux et les divisions au Siège comprennent les membres du personnel à Budapest, Copenhague, Genève et New York qui assument les fonctions d'appui aux programmes, ainsi que de gestion et d'administration. Le Bureau exécutif relève du Haut-Commissaire. Il assure un leadership efficace, la gestion et l'obligation redditionnelle, détermine la vision de l'organisation et fixe ses priorités et stratégies opérationnelles. Il comprend le Haut-Commissaire, le Haut-Commissaire adjoint, le Haut-Commissaire assistant chargé de la protection, le Haut-Commissaire assistant chargé des opérations, le Chef de Cabinet et leurs équipes, ainsi que le Bureau de l'inspecteur général. Le Bureau de la déontologie, le Service d'évaluation, le Service de la gouvernance, le Bureau de liaison, le Conseil mondial du personnel et le Conseiller spécial sur le développement rendent compte au Chef de Cabinet.

77. Relèvent du Haut-Commissaire adjoint : la Division des relations extérieures, la Division de la gestion administrative et financière, la Division des ressources humaines, la Division de la planification stratégique et des résultats, la Division des systèmes d'information et des télécommunications, les Centres mondiaux de services à Budapest et Copenhague, le Service de gestion globale des risques, le Service des affaires juridiques, le Bureau de l'Ombudsman, le Service de conception et de développement, le Service de l'innovation, le Conseiller en chef sur la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels et le Conseil principal chargé des politiques sur les initiatives institutionnelles.

78. Le Haut-Commissaire assistant chargé de la protection est responsable de la Division de la protection internationale, de l'Équipe de coordination pour le Pacte mondial sur les réfugiés, de l'Équipe d'engagements multipartites pour le Pacte mondial sur les réfugiés et du Service mondial des données.

79. La Division de la résilience et des solutions, la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement, les sept bureaux régionaux, les opérations-pays, le Bureau de liaison relevant des bureaux régionaux, le Conseiller en chef sur le déplacement interne et le Conseiller spécial sur l'action climatique relèvent du Haut-Commissaire assistant chargé des opérations.

80. Le 1^{er} octobre 2025, une nouvelle structure verra le jour, comme indiqué dans l'annexe IV b). Une description sommaire en est faite ci-dessous.

81. Le Bureau exécutif continuera de relever du Haut-Commissaire. Il comprendra le Haut-Commissaire adjoint, le Haut-Commissaire assistant chargé de la protection et le Haut-Commissaire assistant chargé des opérations, le Conseil mondial du personnel, le Bureau de la déontologie, le Bureau d'évaluation, le Bureau de l'inspecteur général, le Bureau de l'Ombudsman, le Conseiller spécial sur le développement et le Chef de cabinet dont relève la Section de la gouvernance.

82. Relèvent du Haut-Commissaire adjoint : la Division de la gestion du personnel ex-Division des ressources humaines), la Division de la gestion des ressources (ex-Division de la gestion administrative et financière) et la Division des relations extérieures, en plus du Service des technologies de l'information, des Services mondiaux communs, du Service des affaires juridiques et du Service consolidé de la conception, du développement et de la gestion des risques.

83. Le Haut-Commissaire assistant chargé de la protection sera responsable de la Division de la protection internationale et des solutions et rapprochera plus étroitement la protection internationale, la protection opérationnelle et les solutions. En outre, le Service mondial des données, le Bureau de la protection des données et la Section multipartite pour le Pacte mondial sur les réfugiés relèveront aussi du Haut-Commissaire assistant chargé de la protection.

84. Le Haut-Commissaire assistant chargé des opérations sera responsable de la Division des urgences et de l'appui aux programmes, de l'Équipe sur l'action climatique, du Service des réponses durables et des six bureaux régionaux. La nouvelle structure mettra ensemble la réponse d'urgence et la gestion des programmes.

III. Effectifs du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

A. Personnel

85. Le personnel du HCR comprend : a) les fonctionnaires sur postes permanents à longue et à courte durée, y compris les personnes travaillant dans le cadre d'arrangements temporaires, et b) les administrateurs auxiliaires. Les postes permanents comprennent les postes financés par le budget ordinaire des Nations Unies.

86. Les dépenses liées aux postes permanents sont réparties en dépenses de programme (uniquement dans les bureaux régionaux et les opérations), dépenses d'appui aux programmes (au Siège, dans les bureaux régionaux, les opérations et au titre de l'appui technique aux opérations-pays) et dépenses de gestion et d'administration (uniquement au Siège), selon la classification des dépenses au HCR.

87. Le tableau III.1 présente le récapitulatif des postes pour les programmes régionaux et nationaux, les programmes globaux et le Siège au titre du budget actuel de 2025 (reformulé) et du projet de budget de 2026, avec actuellement 16160 postes au 31 mai 2025. Les besoins pour 2026 se chiffrent à 12 175 postes, ce qui représente une diminution nette de 3 985 postes, soit de 25 %, par rapport à 2025.

Table III.1
Récapitulatif des postes en 2025 et 2026 - par composante budgétaire
(en années-personnes)

	2025		2026		Écart	
	Budget actuel (réformulé)	Pourcentage du total	Projet de budget	Pourcentage du total	Postes	Écart en pourcentage
Afrique occidentale et centrale	2 484	15%	2 092	17%	-392	-16%
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs	3 945	24%	3 101	25%	-844	-21%
Afrique australie	72	0%	-	0%	-72	-100%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 559	16%	1 467	12%	-1 092	-43%
Asie et Pacifique	1 988	12%	1 698	14%	-290	-15%
Europe	1 886	12%	1 138	9%	-748	-40%
Les Amériques	1 626	10%	1 328	11%	-298	-18%
Appui technique aux opérations-pays ⁽¹⁾	146	1%	106	1%	-40	-27%
Sous-total Programmes nationaux et régionaux	14 705	91%	10 929	90%	-3 775	-26%
Programmes globaux ⁽²⁾	580	4%	576	5%	-4	-1%
Siège ⁽³⁾	876	5%	670	5%	-206	-24%
Total	16 160	100%	12 175	100%	-3 985	-25%

(1) Comprend les postes dans les divisions qui apportent un appui direct aux opérations nationales et régionales.

(2) Comprend les postes des programmes nationaux et régionaux

(3) Comprend les postes à Genève, Budapest, Copenhague et New York.

88. Les écarts au niveau du nombre de postes entre le budget actuel de 2025 et le projet de budget de 2026 sont expliqués ci-dessous :

- a) En Afrique occidentale et centrale, la diminution proposée du nombre de postes, malgré l'augmentation envisagée du nombre de personnes déplacées de force ou apatrides, reflète l'optimisation stratégique des effectifs, notamment au Niger où la diminution la plus importante fait suite à un réalignement opérationnel ;
- b) Dans la région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs, la diminution est due à une présence opérationnelle plus légère, maintenue afin de préserver les principaux programmes. En termes relatifs, les diminutions les plus importantes sont attendues à Djibouti et en Érythrée, atteignant plus de 65 % des effectifs ;
- c) Le Bureau régional pour l'Afrique australie sera supprimé à compter du 1^{er} octobre 2025, comme indiqué dans l'organigramme qui figure en annexe IV b) ;
- d) Le nombre de postes dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord diminue surtout en raison de la réduction de la présence opérationnelle. La diminution la plus importante concerne l'Iraq en raison du changement stratégique dans la réponse au déplacement interne ;
- e) Des diminutions du nombre de postes sont proposées pour l'Asie et le Pacifique, les plus importantes étant pour l'Afghanistan et le Bangladesh. Cette diminution reflète la poursuite de la rationalisation de l'empreinte opérationnelle de l'organisation et le maintien des principaux programmes ;
- f) En Europe, le nombre de postes devrait diminuer pour cadrer avec la réduction envisagée du nombre de personnes déplacées de force ou apatrides. Tel est le cas pour la Turkiye qui enregistre la réduction la plus importante du nombre de postes ;
- g) Dans les Amériques, une diminution de postes, surtout au Guatemala et au Venezuela (République bolivarienne du) s'explique surtout par les efforts visant à rationaliser la présence opérationnelle ;
- h) Au Siège, une diminution globale de 14 % (24 % pour le Siège et 1 % pour les programmes globaux) est enregistrée à la suite de la restructuration et d'une focalisation sur la réduction des effectifs, avec un accent sur les postes de haut niveau. Les divisions ayant enregistré le plus grand nombre de réductions sont la Division de la gestion du personnel et la Division des relations extérieures ;

i) Concernant les effectifs de l'appui technique aux opérations-pays, une diminution de 25 % est prévue. Cela est surtout lié à la rationalisation de la fonction centralisée de l'approvisionnement à la Division des urgences et d'appui aux programmes.

89. Le tableau III.2 ci-dessous dresse le récapitulatif des postes en 2024, 2025 et 2026 par groupe de grades. Il montre que sur la réduction totale des effectifs dans les programmes nationaux et régionaux, les fonctionnaires recrutés sur le plan international représentent environ 29 % des 3 775 membres du personnel concernés. Pour les programmes globaux, les diminutions concernant les personnels recrutés sur le plan international traduisent clairement un changement en faveur de la nationalisation des effectifs. Au Siège, les diminutions concernant les personnels recrutés sur le plan international représentent plus de 56 % des 206 membres du personnel concernés, notamment dans les catégories de personnels recrutés sur le plan international, des services généraux et des services mobiles.

Tableau III.2

Récapitulatif des postes en 2024, 2025 et 2026 - par composante budgétaire

(en années-personnes)

	Nombre de postes						Écart						
	Année	USG /			GS / FS	Total	USG /			GS / FS	Total		
		ASG	D	P			ASG	D	P				
Programmes nationaux et régionaux	2024	-	125	3 694	1 813	9 906	15 538	-	1	-444	-27	-364	-834 -5%
	2025	-	126	3 250	1 786	9 542	14 705	-	-26	-1 074	-241	-2 434	-3 775 -26%
	2026	-	100	2 176	1 546	7 108	10 929	-	-2	-47	12	32	-4 -1%
Programmes globaux	2024	-	11	377	74	210	673	-	-6	-71	-3	-14	-93 -14%
	2025	-	6	306	72	197	580	-	-2	-47	12	32	-4 -1%
	2026	-	4	259	84	229	576	-	-18	-97	-9	-83	-206 -24%
Siège	2024	4	46	484	40	328	902	-	-4	-22	18	-18	-26 -3%
	2025	4	42	462	58	310	876	-	-18	-97	-9	-83	-206 -24%
	2026	4	24	366	49	227	670	-	-45	-1 218	-237	-2 484	-3 985 -25%
Total	2024	4	182	4 555	1 928	10 444	17 112	-	-9	-537	-11	-395	-952 -6%
	2025	4	173	4 019	1 916	10 048	16 160	-	-45	-1 218	-237	-2 484	-3 985 -25%
	2026	4	128	2 800	1 679	7 564	12 175	-	-45	-1 218	-237	-2 484	-3 985 -25%

90. Le tableau III.3 compare la répartition des postes au titre du budget actuel de 2025 avec celle du projet de budget de 2026, par catégorie de dépenses. Les diminutions observées dans les catégories programmes, appui aux programmes et administration et gestion résultent de la restructuration, de la consolidation et de l'intégration des fonctions au sein des régions et des divisions du Siège, comme décrit ci-dessus.

Tableau III.3

Récapitulatif des postes pour 2025 et 2026 – par catégorie de dépenses

(en années-personnes)

	2025		2026		Écart	
	Budget actuel (réformulé)		Projet de budget		2026 et 2025	
	Postes	Pourcentage du Postes	Postes	Pourcentage du Postes	Écart en pourcentage	
Programme	8 128	50%	5 847	48%	(2 281)	-28%
Appui aux programmes	7 313	45%	5 764	47%	(1 549)	-21%
Gestion et administration	719	4%	564	5%	(155)	-22%
Total	16 160	100%	12 175	100%	(3 985)	-25%

91. Une présentation détaillée des postes par grade, catégorie et région, et pour les programmes globaux et le Siège, figure au tableau 3 de l'annexe I.

92. Le terme « fonctionnaires en attente d'affectation » désigne les fonctionnaires qui ont terminé leur mission et qui n'ont pas encore été réaffectés. La politique sur le recrutement et les affectations, en vigueur jusqu'au 20 mars 2025, prévoit un délai de neuf mois pour les fonctionnaires en attente d'affectation. Au 31 mai 2025, 89 membres du personnel étaient en attente d'affectation dans le cadre de cette politique, dont 4 de niveau D1, 16 de niveau P5, 32 de niveau P4, 22 de niveau P3 et 15 de niveau P2.

93. Le 21 mars 2025, une nouvelle politique sur le recrutement et les affectations est entrée en vigueur, avec le délai pour le personnel en attente d'affectation réduit à six mois.

En application de cette politique, il y avait au 31 mai 2025 47 fonctionnaires en attente d'affectation, dont 1 de niveau D2, 1 de niveau D1, 1 de niveau P5, 12 de niveau P4, 19 de niveau P3 et 13 de niveau P2. Au total, en application de ces deux politiques (avant et après le 21 mars 2025), le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation était de 136 à la date du 31 mai 2025.

94. Au 31 mai 2025, il y avait 61 administrateurs auxiliaires au HCR, dont 45 dans les programmes nationaux et régionaux et 16 au Siège.

B. Personnel associé

95. Cette catégorie comprend les volontaires des Nations Unies, les agents déployés (toute personne déployée ou en détachement au HCR) et les consultants. Au 31 mai 2025, il y avait 551 volontaires des Nations Unies. Un autre groupe de 87 consultants a été recruté pour apporter de l'expertise dans des domaines spécifiques, principalement la performance et le perfectionnement des carrières, la protection internationale et la stratégie de solutions, les politiques et la direction.

Annexes

[English only]

Annex I

Detailed tables

Table 1

Overall budget summary by cost category: 2024 expenditure, 2025 current budget and 2026 proposed budget
(in thousands of United States dollars)

	2024 expenditure		2025 current budget		2026 proposed budget		Variance 2026 vs 2025	
	Amount	% over total	Amount	% over total	Amount	% over total	Amount	% change
Programme								
Country and regional programmes	3,560,767	72%	8,539,161	81%	6,771,265	80%	(1,767,896)	-21%
Global programmes	189,087	4%	237,445	2%	214,651	3%	(22,794)	-10%
Country operational technical support	68,271	1%	93,102	1%	92,807	1%	(295)	0%
Subtotal programme	3,818,125	77%	8,869,708	84%	7,078,722	83%	(1,790,986)	-20%
Programme support								
Country and regional programmes	664,956	13%	790,177	7%	621,209	7%	(168,968)	-21%
Global programmes	141,029	3%	153,176	1%	129,598	2%	(23,578)	-15%
Country operational technical support	57,583	1%	61,956	1%	53,641	1%	(8,314)	-13%
Headquarters: support divisions/services	34,908	1%	39,814	0%	35,888	0%	(3,926)	-10%
Subtotal programme support	898,476	18%	1,045,123	10%	840,337	10%	(204,786)	-20%
Management and administration								
Headquarters: annual budget	160,387	3%	167,069	2%	118,589	1%	(48,479)	-29%
Headquarters: United Nations regular budget	47,170	1%	50,467	0%	50,467	1%	-	0%
Subtotal management and administration	207,556	4%	217,535	2%	169,056	2%	(48,479)	-22%
Subtotal programmed activities	4,924,158	100%	10,132,367	96%	8,088,115	95%	(2,044,252)	-20%
Operational reserve	-	0%	459,833	4%	404,406	5%	(55,427)	-12%
Subtotal programmed activities and operational reserve	4,924,158	100%	10,592,200	100%	8,492,521	100%	(2,099,679)	-20%
Junior Professional Officers	8,394	0%	12,000	0%	12,000	0%	-	0%
Total	4,932,551	100%	10,604,200	100%	8,504,521	100%	(2,099,679)	-20%

Table 2a
2025 current budget and 2026 proposed budget by budget component
 (in thousands of United States dollars)

Region / subregion / operation	2025 current budget (restated)						2026 proposed budget			
	Attaining Favourable Protection Environment		Empowering Communities and Realizing Basic Rights in Safe Environments		Total	Attaining Favourable Protection Environment		Empowering Communities and Realizing Basic Rights in Safe Environments		Total
	Securing Solutions	Gender Equality	Securing Solutions	Gender Equality		Securing Solutions	Gender Equality	Securing Solutions	Gender Equality	
West and Central Africa										
Regional Bureau for West and Central Africa	5,806	10,433	3,242	3,506	22,987	4,363	6,684	2,484	3,272	16,804
Burkina Faso	30,654	47,936	22,698	9,116	110,404	42,420	33,368	17,530	7,130	100,447
Cameroon multi-country office	74,081	24,758	31,344	36,913	167,097	52,878	28,446	25,809	30,767	137,900
Central African Republic	13,933	35,092	42,224	16,230	107,480	6,470	33,951	45,600	26,636	112,657
Chad	63,100	231,283	81,925	32,779	409,087	87,094	155,934	88,175	21,446	352,650
Democratic Republic of the Congo	45,607	96,139	37,363	56,342	235,451	41,498	81,377	33,568	63,933	220,377
Mali	7,652	40,148	21,810	15,852	85,461	5,499	44,213	25,180	15,470	90,362
Niger	58,805	19,103	36,113	23,955	137,975	28,926	11,298	42,094	18,621	100,939
Nigeria	33,300	33,551	29,426	14,968	111,245	54,841	-	-	28,507	83,349
Other Operations in West and Central Africa	50,558	-	5,811	15,616	71,986	24,010	1,050	3,528	15,354	43,942
Subtotal West and Central Africa	383,496	538,443	311,957	225,277	1,459,173	348,001	396,321	283,969	231,138	1,259,429
East and Horn Africa and the Great Lakes										
Regional Bureau for the East and Horn Africa and the Great Lakes	6,932	12,457	3,870	4,186	27,446	5,717	8,758	3,255	4,287	22,018
Other operations in Africa	4,157	443	-	478	5,078	2,871	232	-	247	3,350
Burundi	8,048	54,260	20,470	18,418	101,197	8,822	55,552	21,560	17,678	103,612
Djibouti	6,225	7,041	6,362	933	20,562	3,142	4,494	4,128	824	12,588
Eritrea	574	-	5,179	-	5,753	432	-	1,368	-	1,800
Ethiopia	79,861	258,896	81,507	14,256	434,520	85,042	193,377	47,104	15,373	340,896
Kenya	18,628	79,794	33,864	25,621	157,908	20,068	55,796	24,012	16,206	116,082

Region / subregion / operation	2025 current budget (restated)						2026 proposed budget					
	Attaining Favourable Protection Environment			Empowering Communities and Realizing Basic Rights in Safe Environments			Attaining Favourable Protection Environment			Empowering Communities and Realizing Basic Rights in Safe Environments		
	Realizing Basic Rights in Safe Environments	Securing Solutions	Total	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	Realizing Basic Rights in Safe Environments	Securing Solutions	Total	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total
Rwanda	17,421	33,969	51,380	21,182	12,228	84,800	12,163	34,137	46,300	19,373	11,834	77,507
Somalia	31,264	55,063	86,327	23,406	47,415	157,148	30,065	42,306	72,437	12,600	25,029	110,000
South Africa multi-country office	9,945	17,294	27,239	16,559	461	44,259	10,129	19,263	29,452	16,395	616	46,403
South Sudan	64,015	97,194	161,209	114,060	23,446	298,714	39,643	110,264	149,927	117,772	19,167	286,846
Sudan	123,283	230,878	354,161	32,166	30,337	416,664	74,576	208,580	287,156	28,183	7,721	319,060
Uganda	114,528	206,985	321,513	27,209	12,231	360,952	79,385	236,399	312,784	36,163	9,007	360,952
United Republic of Tanzania	45,372	50,211	95,583	-	18,395	113,979	33,825	39,823	73,838	-	7,490	81,138
Mozambique multi-country office	31,527	9,583	41,110	10,261	20,826	72,198	22,934	6,707	29,641	8,734	22,922	61,297
Zambia multi-country office	25,467	-	25,467	15,667	11,301	52,435	18,705	-	18,705	7,958	11,600	38,263
Subtotal												
East and Horn Africa and the Great Lakes	587,246	1,114,069	1,601,315	411,764	240,533	2,353,612	447,518	1,015,688	1,433,206	348,604	170,001	1,981,811
Southern Africa												
Regional Bureau for South Africa	3,599	6,468	10,067	2,009	2,173	14,249	-	-	-	-	-	-
Subtotal	3,599	6,468	10,067	2,009	2,173	14,249	-	-	-	-	-	-
Middle East and North Africa												
Regional Bureau for the Middle East and North Africa	7,793	14,004	21,797	4,351	4,706	30,854	5,500	8,425	14,325	4,124	4,124	21,182
Subtotal	7,793	14,004	21,797	4,351	4,706	30,854	5,500	8,425	14,325	4,124	4,124	21,182
Middle East												
Other operations Middle East and North Africa	7,118	2,182	9,200	2,302	1,323	12,925	578	-	-	-	-	578
Iraq	23,345	-	23,345	-	135,155	158,500	14,205	-	-	-	46,435	60,641
Jordan	45,150	242,610	287,760	57,772	27,305	372,837	30,123	195,445	220,568	36,316	18,117	280,000

Region / subregion / operation	2025 current budget (restated)						2026 proposed budget					
	Attaining Favourable Protection Realizing Basic Environment Rights in Safe Environments			Empowering Communities and Achieving Gender Equality			Attaining Favourable Protection Realizing Basic Environment Rights in Safe Environments			Empowering Communities and Achieving Gender Equality		
	Securing Solutions	Total		Securing Solutions	Total		Securing Solutions	Total		Securing Solutions	Total	
Lebanon	99,351	467,812		44,906	67,557	679,626	63,126	293,433		44,904	70,870	472,332
Saudi Arabia multi-country office	8,473	3,851		-	-	12,324	7,962	-		-	-	7,962
Syrian Arab Republic	45,850	425,154		91,921	34,307	597,231	46,906	126,792		66,963	83,213	323,874
Yemen	21,142	254,752		16,620	12,486	305,000	25,415	-		30,842	137,367	193,624
Subtotal Middle East	250,429	1,396,362		213,519	278,132	2,138,443	188,314	615,669		179,025	356,002	1,339,011
North Africa												
Algeria	3,337	27,445		7,772	275	38,829	2,307	20,905		7,053	210	30,475
Egypt	102,208	20,235		9,859	5,413	137,714	25,701	72,599		27,289	7,944	133,534
Libya	18,484	31,194		7,027	4,830	61,535	28,468	22,658		-	-	51,127
Mauritania	9,041	23,806		9,896	2,787	45,531	12,525	10,659		7,754	5,090	36,028
Morocco	2,966	6,614		2,269	-	11,850	2,562	4,910		1,639	-	9,111
Tunisia	12,991	-		4,312	-	17,304	8,031	-		-	-	8,031
Subtotal North Africa	149,027	109,295		41,135	13,305	312,763	79,593	131,731		43,736	13,245	268,305
Subtotal Middle East and North Africa	407,250	1,519,661		259,006	296,144	2,482,060	273,408	755,826		225,892	373,371	1,628,497
Asia and the Pacific												
Regional Bureau for Asia and the Pacific	5,043	9,063		2,816	3,045	19,967	3,879	5,943		2,209	2,909	14,940
Subtotal Asia overall	5,043	9,063		2,816	3,045	19,967	3,879	5,943		2,209	2,909	14,940

Region / subregion / operation	2025 current budget (restated)						2026 proposed budget				
	Empowering Communities and			Empowering Communities and							
	Attaining Favourable Protection Environments	Realizing Basic Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	Attaining Favourable Protection Environments	Realizing Basic Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	
South-West Asia											
Afghanistan	42,240	99,368	28,925	46,087	216,620	40,325	78,479	29,451	68,141	216,395	
Iran (Islamic Republic of)	9,420	123,315	-	7,265	140,000	9,410	123,239	-	7,351	140,000	
Pakistan	15,395	-	86,164	18,620	120,180	12,963	-	62,257	18,580	93,800	
Subtotal South-West Asia	67,055	222,683	115,090	71,972	476,799	62,698	201,718	91,707	94,072	450,195	
Central Asia											
Kazakhstan multi-country office	5,100	-	-	4,466	9,566	4,071	-	-	3,847	7,917	
Subtotal Central Asia	5,100	-	-	4,466	9,566	4,071	-	-	3,847	7,917	
South Asia											
India	15,936	-	-	1,382	17,317	15,259	-	-	1,382	16,640	
Nepal	994	-	-	2,915	3,909	717	-	-	1,281	1,998	
Subtotal South Asia	16,930	-	-	4,297	21,226	15,976	-	-	2,663	18,639	
South-East Asia											
Bangladesh	42,893	169,916	35,534	7,191	255,534	23,884	133,898	36,136	6,697	200,615	
Indonesia	3,414	9,310	2,720	1,747	17,191	3,810	11,736	-	1,623	17,170	
Malaysia	7,126	5,606	8,247	859	21,839	6,688	3,402	6,394	1,471	17,954	
Myanmar	62,925	-	25,411	-	88,336	67,027	-	24,930	-	91,957	
Philippines	409	441	221	3,402	4,474	936	632	108	3,455	5,131	
Thailand multi-country office	10,444	7,618	4,012	3,348	25,422	9,936	8,501	3,029	3,891	25,357	
Subtotal South-East Asia	127,211	192,891	76,145	16,547	412,795	112,282	158,168	70,598	17,136	358,185	
East Asia and the Pacific											
Australia multi-country office	2,689	-	732	1,427	4,847	4,477	-	-	-	4,477	

Region / subregion / operation	2025 current budget (restated)						2026 proposed budget				
	Empowering Communities and			Empowering Communities and							
	Attaining Favourable Protection Environments	Realizing Basic Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	Attaining Favourable Protection Environments	Realizing Basic Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	
China	3,062	1,339	-	483	4,884	3,032	1,406	-	115	4,553	
Japan	4,230	-	-	-	4,230	4,265	-	-	-	4,265	
Republic of Korea	2,589	-	452	590	3,631	591	-	630	807	2,028	
Subtotal East Asia and the Pacific	12,570	1,339	1,184	2,500	17,593	12,365	1,406	630	922	15,323	
Subtotal Asia and the Pacific	233,909	425,977	195,235	102,827	957,947	211,271	367,235	165,144	121,549	865,199	
Europe											
Regional Bureau for Europe	7,002	12,583	3,909	4,228	27,723	3,976	6,091	2,264	2,981	15,312	
Other operations in Europe	5,416	-	2,518	4,163	12,097	4,200	-	-	-	4,200	
Subtotal Europe overall	12,418	12,583	6,428	8,391	39,820	8,176	6,091	2,264	2,981	19,512	
Eastern Europe											
Armenia	2,292	-	-	8,962	11,254	3,797	-	-	5,531	9,328	
Georgia	915	-	5,354	-	6,269	575	-	4,125	-	4,700	
Russian Federation multi-country office	6,846	-	-	4,307	11,153	4,446	-	-	3,331	7,777	
Türkiye	83,605	63,890	36,638	95,868	280,000	57,090	37,933	25,207	89,769	210,000	
Ukraine	70,457	377,299	-	102,244	550,000	60,673	261,455	-	147,872	470,000	
Subtotal Eastern Europe	164,115	441,189	41,992	211,381	858,676	126,580	299,388	29,333	246,504	701,805	
Northern, western, central and southern Europe											
Belgium multi-country office	12,473	-	-	-	12,473	10,586	-	-	-	10,586	
Bulgaria	9,874	-	-	4,626	14,500	7,069	-	-	3,676	10,746	
France	3,794	-	-	-	3,794	3,923	-	-	-	3,923	
Germany	2,537	-	-	-	2,537	2,192	-	-	-	2,192	

Region / subregion / operation	2025 current budget (restated)						2026 proposed budget				
	Empowering Communities and			Empowering Communities and							
	Attaining Favourable Protection Environments	Realizing Basic Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	Attaining Favourable Protection Environments	Realizing Basic Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	
Greece	21,397	-	-	17,603	39,000	9,520	-	-	8,030	17,550	
Hungary multi-country office	29,242	-	2,908	11,337	43,487	18,323	-	-	5,677	24,000	
Italy multi-country office	18,778	-	-	9,347	28,125	14,491	-	-	6,460	20,952	
Poland	47,011	-	-	18,332	65,343	18,470	-	-	9,568	28,038	
Republic of Moldova	69,115	-	-	11,199	80,314	55,345	-	-	8,655	64,000	
Romania	27,571	-	-	11,429	39,000	16,269	-	-	7,131	23,400	
Spain	5,500	-	-	1,306	6,806	3,825	-	-	1,191	5,016	
Sweden multi-country office	6,320	-	-	3,680	10,000	4,510	-	-	3,064	7,573	
United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	3,250	-	-	-	3,250	3,000	-	-	-	3,000	
Subtotal											
Northern, western, central and southern Europe	256,862	-	2,908	88,859	348,628	167,523	-	-	53,453	220,976	
Subtotal Europe	433,395	453,772	51,327	308,630	1,247,124	302,279	305,479	31,596	302,938	942,293	
Americas											
Regional Bureau for Americas	4,394	7,896	2,453	2,653	17,397	4,516	6,917	2,571	3,386	17,390	
Other operations in the Americas	-	-	-	6,306	6,306	-	-	-	6,306	6,306	
Subtotal Americas overall	4,394	7,896	2,453	8,959	23,703	4,516	6,917	2,571	9,692	23,696	
North America and the Caribbean											
Canada	898	1,148	-	1,063	3,110	880	1,104	-	1,049	3,033	
United States of America multi-country office	15,740	3,740	3,245	3,166	25,891	18,155	-	-	2,152	20,307	
Subtotal North America and the Caribbean	16,638	4,888	3,245	4,229	29,000	19,035	1,104	-	3,201	23,340	

Region / subregion / operation	2025 current budget (restated)						2026 proposed budget				
	Empowering Communities and			Empowering Communities and							
	Attaining Favourable Protection Environments	Realizing Basic Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	Attaining Favourable Protection Environments	Realizing Basic Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	
Latin America											
Argentina multi-country office	20,377	11,552	13,038	11,028	55,995	27,243	-	-	28,751	55,995	
Brazil	7,480	19,245	14,186	11,563	52,473	23,909	-	-	23,204	47,113	
Colombia	63,913	23,042	12,400	18,905	118,260	62,005	20,722	11,031	13,922	107,680	
Costa Rica	18,398	-	-	22,029	40,427	19,103	-	-	17,616	36,720	
Ecuador	32,087	16,633	-	24,580	73,300	32,115	-	-	33,006	65,121	
El Salvador	3,566	8,866	4,726	11,406	28,565	4,078	5,184	6,660	6,077	22,000	
Guatemala	9,381	8,052	6,056	14,405	37,894	21,766	-	-	7,132	28,897	
Honduras	6,201	8,600	6,999	8,899	30,699	5,363	6,772	6,981	3,884	23,000	
Mexico	74,308	-	-	43,635	117,943	63,184	-	-	36,611	99,795	
Panama multi-country office	25,808	4,557	5,140	41,385	76,890	24,761	-	-	41,999	66,760	
Peru	20,408	20,302	26,559	3,224	70,492	32,625	15,416	20,959	1,475	70,475	
Venezuela (Bolivarian Republic of)	18,688	8,800	-	32,045	59,533	16,056	-	-	28,597	44,653	
Subtotal Latin America	300,614	129,648	89,103	243,104	762,469	332,208	48,094	45,632	242,276	668,210	
Subtotal Americas	321,647	142,433	94,801	256,292	815,172	355,759	56,115	48,203	255,169	715,246	
Country operational technical support	23,719	103,773	13,243	14,322	155,057	23,344	92,306	13,292	17,506	146,448	
Subtotal Country and regional programmes	2,394,260	4,304,595	1,339,343	1,446,198	9,484,395	1,961,579	2,988,970	1,116,700	1,471,673	7,538,922	
Global programmes	101,552	174,132	54,101	60,837	390,622	87,388	141,622	49,757	65,533	344,299	
Headquarters	63,427	120,231	35,399	38,293	257,350	50,318	88,191	28,650	37,734	204,894	
Subtotal Programmed activities	2,559,239	4,598,958	1,428,843	1,545,327	10,132,367	2,099,285	3,218,783	1,195,107	1,574,940	8,088,115	
Operational reserve	-	-	-	-	459,833	-	-	-	-	404,406	

Region / subregion / operation	2025 current budget (restated)						2026 proposed budget					
	Attaining Favourable Protection Environment	Realizing Basic Rights in Safe Environments	Empowering Communities and Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	Attaining Favourable Protection Environments	Realizing Basic Rights in Safe Environments	Empowering Communities and Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total		
Subtotal												
Programmed activities and operational reserve	2,559,239	4,598,958	1,428,843	1,545,327	10,592,200	2,099,285	3,218,783	1,195,107	1,574,940	8,492,521		
Junior Professional Officers	-	-	-	-	12,000	-	-	-	-	-	12,000	
Total	2,559,239	4,598,958	1,428,843	1,545,327	10,604,200	2,099,285	3,218,783	1,195,107	1,574,940	8,504,521		

Table 2b
2025 current budget and 2026 proposed budget by budget component: variances
 (in thousands of United States dollars)

Region subregion/operation	Variance 2026 vs 2025 (restated)						Variance 2026 vs 2025 (restated)					
	Amount						Percentage					
	Attaining Favourable Protection Rights in Safe Environments	Realizing Protection Rights in Safe Environments	and Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	Empowering Communities	Attaining Favourable Protection Rights in Safe Environments	Realizing Protection Rights in Safe Environments	and Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	Empowering Communities
West and Central Africa												
Regional Bureau for West and Central Africa	(1,443)	(3,749)	(757)	(234)	(6,182)	-25%	-36%	-23%	-7%	-27%		
Burkina Faso	11,766	(14,568)	(5,168)	(1,986)	(9,957)	38%	-30%	-23%	-22%	-9%		
Cameroon multi-country office	(21,203)	3,688	(5,535)	(6,146)	(29,196)	-29%	15%	-18%	-17%	-17%		
Central African Republic	(7,463)	(1,142)	3,376	10,407	5,177	-54%	-3%	8%	64%	5%		
Chad	23,994	(75,349)	6,250	(11,333)	(56,437)	38%	-33%	8%	-35%	-14%		
Democratic Republic of the Congo	(4,108)	(14,762)	(3,795)	7,591	(15,074)	-9%	-15%	-10%	13%	-6%		
Mali	(2,153)	4,065	3,370	(382)	4,901	-28%	10%	15%	-2%	6%		
Niger	(29,879)	(7,805)	5,981	(5,333)	(37,036)	-51%	-41%	17%	-22%	-27%		
Nigeria	21,541	(33,551)	(29,426)	13,539	(27,896)	65%	-100%	-100%	90%	-25%		
Other operations in West and Central Africa	(26,549)	1,050	(2,283)	(263)	(28,044)	-53%	0%	-39%	-2%	-39%		
Subtotal West and Central Africa	(35,495)	(142,122)	(27,988)	5,861	(199,744)	-9%	-26%	-9%	3%	-14%		
East and Horn Africa and the Great Lakes												
Regional Bureau for East and Horn and Great Lakes	(1,215)	(3,699)	(615)	101	(5,428)	-18%	-30%	-16%	2%	-20%		
Other operations in Africa	(1,286)	(211)	0	(231)	(1,728)	-31%	-48%	0%	-48%	-34%		
Burundi	774	1,292	1,090	(741)	2,415	10%	2%	5%	-4%	2%		
Djibouti	(3,083)	(2,547)	(2,235)	(109)	(7,974)	-50%	-36%	-35%	-12%	-39%		
Eritrea	(142)	0	(3,812)	0	(3,953)	-25%	0%	-74%	0%	-69%		
Ethiopia	5,181	(65,519)	(34,402)	1,117	(93,624)	6%	-25%	-42%	8%	-22%		
Kenya	1,440	(23,998)	(9,852)	(9,415)	(41,826)	8%	-30%	-29%	-37%	-26%		

Region subregion/operation	Variance 2026 vs 2025 (restated)						Variance 2026 vs 2025 (restated)					
	Amount						Percentage					
	Attaining Favourable Protection Rights in Safe Environments	Realizing Protection Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	Environments	Attaining Favourable Protection Rights in Safe Environments	Realizing Protection Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	
Rwanda	(5,258)	168	(1,809)	(394)	(7,293)	-30%	0%	-9%	-3%	-9%		
Somalia	(1,199)	(12,757)	(10,806)	(22,386)	(47,148)	-4%	-23%	-46%	-47%	-30%		
South Africa multi-country office	184	1,970	(165)	155	2,144	2%	11%	-1%	34%	5%		
South Sudan	(24,372)	13,070	3,712	(4,279)	(11,869)	-38%	13%	3%	-18%	-4%		
Sudan	(48,708)	(22,298)	(3,983)	(22,616)	(97,605)	-40%	-10%	-12%	-75%	-23%		
Uganda	(35,143)	29,414	8,954	(3,224)	0	-31%	14%	33%	-26%	0%		
United Republic of Tanzania	(11,547)	(10,389)	0	(10,905)	(32,841)	-25%	-21%	0%	-59%	-29%		
Mozambique multi-country office	(8,593)	(2,876)	(1,527)	2,096	(10,900)	-27%	-30%	-15%	10%	-15%		
Zambia multi-country office	(6,761)	0	(7,709)	299	(14,172)	-27%	0%	-49%	3%	-27%		
Subtotal East and Horn Africa and the Great Lakes	(139,729)	(98,381)	(63,160)	(70,531)	(371,801)	-24%	-9%	-15%	-29%	-16%		
Southern Africa												
Regional Bureau for South Africa	(3,599)	(6,468)	(2,009)	(2,173)	(14,249)	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	
Subtotal Southern Africa	(3,599)	(6,468)	(2,009)	(2,173)	(14,249)	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	
Middle East and North Africa												
Regional Bureau for Middle East and North Africa	(2,293)	(5,579)	(1,219)	(581)	(9,672)	-29%	-40%	-28%	-12%	-31%		
Subtotal Middle East and North Africa overall	(2,293)	(5,579)	(1,219)	(581)	(9,672)	-29%	-40%	-28%	-12%	-31%		
Middle East												
Other operations in the Middle East and North Africa	(6,540)	(2,182)	(2,302)	(1,323)	(12,347)	-92%	-100%	-100%	-100%	-96%		
Iraq	(9,140)	0	0	(88,719)	(97,859)	-39%	0%	0%	-66%	-62%		
Jordan	(15,028)	(47,165)	(21,456)	(9,188)	(92,837)	-33%	-19%	-37%	-34%	-25%		
Lebanon	(36,225)	(174,379)	(2)	3,312	(207,294)	-36%	-37%	0%	5%	-31%		

Region subregion/operation	Variance 2026 vs 2025 (restated)						Variance 2026 vs 2025 (restated)					
	Amount						Percentage					
	Attaining Favourable Protection Rights in Safe Environments	Realizing Protection Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	Empowering Communities	Attaining Favourable Protection Rights in Safe Environments	Realizing Protection Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	Empowering Communities
Saudi Arabia multi-country office	(512)	(3,851)	0	0	(4,362)	-6%	-100%	0%	0%	-35%		
Syrian Arab Republic	1,056	(298,362)	(24,958)	48,906	(273,357)	2%	-70%	-27%	143%	-46%		
Yemen	4,273	(254,752)	14,222	124,882	(111,376)	20%	-100%	86%	1000%	-37%		
Subtotal Middle East	(62,115)	(780,692)	(34,495)	77,870	(799,432)	-25%	-56%	-16%	28%	-37%		
North Africa												
Algeria	(1,030)	(6,539)	(719)	(65)	(8,354)	-31%	-24%	-9%	-24%	-22%		
Egypt	(76,507)	52,365	17,431	2,531	(4,180)	-75%	259%	177%	47%	-3%		
Libya	9,985	(8,536)	(7,027)	(4,830)	(10,409)	54%	-27%	-100%	-100%	-17%		
Mauritania	3,483	(13,148)	(2,142)	2,303	(9,503)	39%	-55%	-22%	83%	-21%		
Morocco	(404)	(1,705)	(630)	0	(2,739)	-14%	-26%	-28%	0%	-23%		
Tunisia	(4,961)	0	(4,312)	0	(9,273)	-38%	0%	-100%	0%	-54%		
Subtotal North Africa	(69,434)	22,436	2,600	(61)	(44,458)	-47%	21%	6%	0%	-14%		
Subtotal Middle East and North Africa	(133,842)	(763,834)	(33,114)	77,228	(853,563)	-33%	-50%	-13%	26%	-34%		
Asia and the Pacific												
Regional Bureau for Asia and the Pacific	(1,164)	(3,120)	(607)	(136)	(5,027)	-23%	-34%	-22%	-4%	-25%		
Subtotal Asia overall	(1,164)	(3,120)	(607)	(136)	(5,027)	-23%	-34%	-22%	-4%	-25%		
South-West Asia												
Afghanistan	(1,915)	(20,890)	525	22,055	(225)	-5%	-21%	2%	48%	0%		
Iran (Islamic Republic of)	(10)	(76)	0	86	(0)	0%	0%	0%	1%	0%		
Pakistan	(2,432)	0	(23,908)	(40)	(26,380)	-16%	0%	-28%	0%	-22%		

Region subregion/operation	Variance 2026 vs 2025 (restated)						Variance 2026 vs 2025 (restated)					
	Amount						Percentage					
	Attaining Favourable Protection Rights in Safe Environments	Realizing Protection Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	Empowering Communities and	Attaining Favourable Protection Rights in Safe Environments	Realizing Protection Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Empowering Communities and	Total
Subtotal South-West Asia	(4,357)	(20,965)	(23,382)	22,101	(26,604)	-6%	-9%	-20%	31%	-6%		
Central Asia												
Kazakhstan multi-country office	(1,029)	0	0	(620)	(1,648)	-20%	0%	0%	-14%	-17%		
Subtotal Central Asia	(1,029)	0	0	(620)	(1,648)	-20%	0%	0%	-14%	-17%		
South Asia												
India	(677)	0	0	0	(677)	-4%	0%	0%	0%	-4%		
Nepal	(277)	0	0	(1,634)	(1,911)	-28%	0%	0%	-56%	-49%		
Subtotal South Asia	(954)	0	0	(1,634)	(2,588)	-6%	0%	0%	-38%	-12%		
South-East Asia												
Bangladesh	(19,009)	(36,019)	603	(494)	(54,919)	-44%	-21%	2%	-7%	-21%		
Indonesia	396	2,426	(2,720)	(124)	(21)	12%	26%	-100%	-7%	0%		
Malaysia	(439)	(2,204)	(1,854)	612	(3,885)	-6%	-39%	-22%	71%	-18%		
Myanmar	4,102	0	(481)	0	3,622	7%	0%	-2%	0%	4%		
Philippines	527	190	(113)	53	657	129%	43%	-51%	2%	15%		
Thailand multi-country office	(508)	883	(983)	543	(65)	-5%	12%	-25%	16%	0%		
Subtotal South-East Asia	(14,929)	(34,723)	(5,547)	589	(54,610)	-12%	-18%	-7%	4%	-13%		
East Asia and the Pacific												
Australia multi-country office	1,788	0	(732)	(1,427)	(371)	67%	0%	-100%	-100%	-8%		
China	(30)	67	0	(368)	(331)	-1%	5%	0%	-76%	-7%		
Japan	35	0	0	0	35	1%	0%	0%	0%	1%		

Region subregion/operation	Variance 2026 vs 2025 (restated)						Variance 2026 vs 2025 (restated)					
	Amount						Percentage					
	Attaining Favourable Protection Rights in Safe Environments	Realizing Protection Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	Empowering Communities and	Attaining Favourable Protection Rights in Safe Environments	Realizing Protection Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Empowering Communities and	Total
Republic of Korea	(1,998)	0	178	217	(1,603)	-77%	0%	39%	37%	-44%		
Subtotal East Asia and the Pacific	(205)	67	(554)	(1,578)	(2,270)	-2%	5%	-47%	-63%	-13%		
Subtotal Asia and the Pacific	(22,638)	(58,742)	(30,091)	18,722	(92,748)	-10%	-14%	-15%	18%	-10%		
Europe												
Regional Bureau for Europe	(3,026)	(6,492)	(1,646)	(1,247)	(12,411)	-43%	-52%	-42%	-29%	-45%		
Other operations in Europe	(1,216)	0	(2,518)	(4,163)	(7,897)	-22%	0%	-100%	-100%	-65%		
Subtotal Europe overall	(4,242)	(6,492)	(4,164)	(5,410)	(20,308)	-34%	-52%	-65%	-64%	-51%		
Eastern Europe												
Armenia	1,505	0	0	(3,431)	(1,926)	66%	0%	0%	-38%	-17%		
Georgia	(341)	0	(1,228)	0	(1,569)	-37%	0%	-23%	0%	-25%		
Russian Federation multi-country office	(2,400)	0	0	(976)	(3,376)	-35%	0%	0%	-23%	-30%		
Türkiye	(26,514)	(25,956)	(11,431)	(6,098)	(70,000)	-32%	-41%	-31%	-6%	-25%		
Ukraine	(9,784)	(115,844)	0	45,628	(80,000)	-14%	-31%	0%	45%	-15%		
Subtotal Eastern Europe	(37,535)	(141,801)	(12,659)	35,123	(156,871)	-23%	-32%	-30%	17%	-18%		
Northern, western, central and southern Europe												
Belgium multi-country office	(1,886)	0	0	0	(1,886)	-15%	0%	0%	0%	-15%		
Bulgaria	(2,804)	0	0	(950)	(3,754)	-28%	0%	0%	-21%	-26%		
France	129	0	0	0	129	3%	0%	0%	0%	3%		
Germany	(345)	0	0	0	(345)	-14%	0%	0%	0%	-14%		
Greece	(11,877)	0	0	(9,573)	(21,450)	-56%	0%	0%	-54%	-55%		

Region subregion/operation	Variance 2026 vs 2025 (restated)						Variance 2026 vs 2025 (restated)					
	Amount						Percentage					
	Attaining Favourable Protection Rights in Safe Environments	Realizing Protection Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	Empowering Communities and	Attaining Favourable Protection Rights in Safe Environments	Realizing Protection Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Empowering Communities and	Total
Hungary multi-country office	(10,919)	0	(2,908)	(5,659)	(19,487)	-37%	0%	-100%	-50%	-45%		
Italy multi-country office	(4,287)	0	0	(2,887)	(7,173)	-23%	0%	0%	-31%	-26%		
Poland	(28,542)	0	0	(8,763)	(37,305)	-61%	0%	0%	-48%	-57%		
Republic of Moldova	(13,771)	0	0	(2,543)	(16,314)	-20%	0%	0%	-23%	-20%		
Romania	(11,302)	0	0	(4,298)	(15,600)	-41%	0%	0%	-38%	-40%		
Spain	(1,675)	0	0	(115)	(1,790)	-30%	0%	0%	-9%	-26%		
Sweden multi-country office	(1,810)	0	0	(617)	(2,427)	-29%	0%	0%	-17%	-24%		
United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	(250)	0	0	0	(250)	-8%	0%	0%	0%	0%	-8%	
Subtotal	(89,338)	0	(2,908)	(35,406)	(127,652)	-35%	0%	-100%	-40%	-37%		
Northern, western, central and southern Europe												
Subtotal	(131,115)	(148,293)	(19,731)	(5,692)	(304,832)	-30%	-33%	-38%	-2%	-24%		
Americas												
Regional Bureau for the Americas	121	(979)	118	733	(7)	3%	-12%	5%	28%	0%		
Other operations in the Americas	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%		
Subtotal	121	(979)	118	733	(7)	3%	-12%	5%	8%	0%		
Americas overall												
North America and the Caribbean												
Canada	(18)	(45)	0	(14)	(77)	-2%	-4%	0%	-1%	-2%		
United States of America multi-country office	2,415	(3,740)	(3,245)	(1,014)	(5,584)	15%	-100%	-100%	-32%	-22%		
Subtotal	2,397	(3,784)	(3,245)	(1,028)	(5,661)	14%	-77%	-100%	-24%	-20%		
Latin America												
Argentina multi-country office	6,867	(11,552)	(13,038)	17,723	0	34%	-100%	-100%	161%	0%		

Region subregion/operation	Variance 2026 vs 2025 (restated)						Variance 2026 vs 2025 (restated)					
	Amount						Percentage					
	Attaining Favourable Protection Rights in Safe Environments	Realizing Protection Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	Attaining Favourable Protection Rights in Safe Environments	Realizing Protection Rights in Safe Environments	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total		
Brazil	16,429	(19,245)	(14,186)	11,641	(5,360)	220%	-100%	-100%	101%	-10%		
Colombia		(1,908)	(2,320)	(1,368)	(4,983)	(10,580)	-3%	-10%	-11%	-26%	-9%	
Costa Rica		705	0	0	(4,412)	(3,707)	4%	0%	0%	-20%	-9%	
Ecuador		28	(16,633)	0	8,426	(8,179)	0%	-100%	0%	34%	-11%	
El Salvador		512	(3,681)	1,934	(5,329)	(6,565)	14%	-42%	41%	-47%	-23%	
Guatemala		12,385	(8,052)	(6,056)	(7,274)	(8,996)	132%	-100%	-100%	-50%	-24%	
Honduras		(838)	(1,828)	(18)	(5,015)	(7,699)	-14%	-21%	0%	-56%	-25%	
Mexico		(11,123)	0	0	(7,024)	(18,147)	-15%	0%	0%	-16%	-15%	
Panama multi-country office		(1,047)	(4,557)	(5,140)	614	(10,129)	-4%	-100%	-100%	1%	-13%	
Peru		12,217	(4,886)	(5,599)	(1,749)	(17)	60%	-24%	-21%	-54%	0%	
Venezuela (Bolivarian Republic of)		(2,632)	(8,800)	0	(3,448)	(14,880)	-14%	-100%	0%	-11%	-25%	
Subtotal												
Latin America	31,594	(81,555)	(43,471)	(828)	(94,260)		11%	-63%	-49%	0%	-12%	
Subtotal												
Americas	34,112	(86,318)	(46,598)	(1,123)	(99,927)		11%	-61%	-49%	0%	-12%	
Country operational technical support		(375)	(11,467)	49	3,184	(8,609)	-2%	-11%	0%	22%	-6%	
Subtotal												
Country and regional programmes	(432,681)	(1,315,625)	(222,642)	25,475	(1,945,473)		-18%	-31%	-17%	2%	-21%	
Global programmes		(14,164)	(32,510)	(4,345)	4,696	(46,322)	-14%	-19%	-8%	8%	-12%	
Headquarters		(13,109)	(32,040)	(6,749)	(558)	(52,456)	-21%	-27%	-19%	-1%	-20%	
Subtotal												
Programmed activities	(459,954)	(1,380,174)	(233,736)	29,613	(2,044,252)		-18%	-30%	-16%	2%	-20%	
Operational reserve						(55,427)						-12%

Region subregion/operation	Variance 2026 vs 2025 (restated)						Variance 2026 vs 2025 (restated)					
	Amount						Percentage					
	Attaining Favourable Protection Rights in Safe Environments	Realizing Environments	Empowering Communities	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total	Attaining Favourable Protection Rights in Safe Environments	Realizing Environments	Empowering Communities	Achieving Gender Equality	Securing Solutions	Total
Subtotal							(2,099,679)					-20%
Programmed activities and operational reserve												
Junior Professional Officers							0					0%
Total							(2,099,679)					-20%

Table 3
Posts in 2024, 2025 and 2026: summary of post levels by cost category and budget component
 (in thousands of United States dollars)

	Year	Programme					Programme support					Management and administration					Grand total						
		P-3 / P-1 / P-4 P-2 NO					P-3 / P-1 / P-4 P-2 NO					USG / ASG D-2 D-1 P-5 P-4 NO											
		D-2	D-1	P-5	P-4	P-2	GS / FS	Total	D-2	D-1	P-5	P-4	P-2	GS / FS	Total	D-2	D-1	P-5	P-4	GS / FS	Total		
West and Central Africa ^b	2024	-	1	11	313	145	199	710	1,379	2	12	38	182	59	57	1,004	1,354	-	-	-	-	-	2,732
	2025	-	1	10	283	114	172	637	1,217	3	12	39	158	60	51	944	1,267	-	-	-	-	-	2,484
	2026	-	1	6	225	86	173	523	1,014	3	10	29	123	44	66	803	1,078	-	-	-	-	-	2,092
East and Horn of Africa and the Great Lakes ^b	2024	-	3	22	451	185	354	1,215	2,230	6	16	46	204	106	118	1,413	1,909	-	-	-	-	-	4,139
	2025	-	3	18	377	140	375	1,166	2,079	5	18	52	185	94	118	1,394	1,866	-	-	-	-	-	3,945
	2026	-	2	10	272	97	345	945	1,671	5	12	34	120	60	108	1,091	1,430	-	-	-	-	-	3,101
Southern Africa ^b	2024	-	-	4	22	3	4	9	42	1	2	5	13	3	4	14	42	-	-	-	-	-	84
	2025	-	-	3	18	2	4	8	35	1	2	5	10	2	4	13	37	-	-	-	-	-	72
	2026	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Middle East and North Africa ^b	2024	-	3	10	244	105	248	1,065	1,675	5	14	36	122	36	77	721	1,011	-	-	-	-	-	2,685
	2025	-	3	8	212	79	239	1,064	1,605	5	13	35	110	30	82	680	954	-	-	-	-	-	2,559
	2026	-	3	2	117	26	169	509	825	4	9	24	74	15	53	463	642	-	-	-	-	-	1,467
Asia and the Pacific ^b	2024	-	1	10	222	73	175	682	1,162	4	16	30	92	31	78	543	793	-	-	-	-	-	1,956
	2025	-	1	10	197	75	174	753	1,210	4	16	28	81	29	75	545	778	-	-	-	-	-	1,988
	2026	-	1	7	141	36	173	670	1,028	4	14	18	73	21	70	470	670	-	-	-	-	-	1,698
Europe ^b	2024	-	-	11	182	51	194	724	1,162	3	17	34	124	25	93	545	840	-	-	-	-	-	2,002
	2025	-	-	11	165	40	180	682	1,079	3	17	32	115	26	86	529	808	-	-	-	-	-	1,886

	Programme										Programme support								Management and administration								
	2026	-	-	6	89	11	126	395	626	3	12	19	62	20	56	340	512	-	-	-	-	-	-	-	-	1,138	
Americas ^b																											
	2024	-	-	4	138	78	140	679	1,040	3	13	21	87	48	62	519	753	-	-	-	-	-	-	-	-	1,793	
	2025	-	-	4	117	62	140	579	901	3	13	20	85	41	76	488	725	-	-	-	-	-	-	-	-	1,626	
	2026	-	-	3	90	41	122	427	683	2	13	19	71	34	76	429	645	-	-	-	-	-	-	-	-	1,328	
Country operational technical support ^c																											
	2024	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	16	42	13	12	63	147	-	-	-	-	-	-	-	-	147	
	2025	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	16	43	10	12	62	146	-	-	-	-	-	-	-	-	146	
	2026	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	5	40	7	9	43	106	-	-	-	-	-	-	-	-	106	
Subtotal country and regional programmes																											
	2024	-	8	72	1,572	640	1,313	5,084	8,689	24	93	226	865	320	500	4,822	6,850	-	-	-	-	-	-	-	-	15,538	
	2025	-	8	64	1,369	511	1,284	4,889	8,125	24	94	227	787	292	503	4,654	6,580	-	-	-	-	-	-	-	-	14,705	
	2026	-	7	34	933	297	1,107	3,469	5,847	21	72	148	563	201	438	3,639	5,082	-	-	-	-	-	-	-	-	10,929	
Global programmes ^d																											
	2024	-	-	-	-	-	-	-	-	1	10	42	287	47	74	210	673	-	-	-	-	-	-	-	-	673	
	2025	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5	33	226	47	71	195	577	-	-	-	-	-	-	-	-	580	
	2026	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	19	187	53	84	229	576	-	-	-	-	-	-	-	-	576	
Headquarters ^e																											
	2024	-	-	-	-	-	-	-	-	6	6	24	123	10	1	42	212	4	7	27	61	232	34	39	285	689	902
	2025	-	-	-	-	-	-	-	-	4	6	17	90	3	2	35	157	4	7	25	62	260	30	56	274	719	876
	2026	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	11	65	3	2	21	106	4	8	12	42	216	29	47	206	564	670
Total																											
	2024	-	8	72	1,572	640	1,313	5,084	8,689	31	109	292	1,275	378	575	5,074	7,734	4	7	27	61	232	34	39	285	689	17,112
	2025	-	8	64	1,369	511	1,285	4,891	8,128	29	105	277	1,103	341	576	4,883	7,313	4	7	25	62	260	30	56	274	719	16,160
	2026	-	7	34	933	297	1,107	3,469	5,847	23	78	178	815	257	524	3,889	5,764	4	8	12	42	216	29	47	206	564	12,175

^a All posts (calculated in person-years) excluding Junior Professional Officers.

^b The figure excludes global programmes posts located in country and regional programmes.

^c The figure includes posts in divisions that provide direct support to country and regional operations.

^d The figure includes global programmes posts located in country and regional programmes.

^e The figure includes posts in Geneva, Budapest, Copenhagen and New York.

Table 4
Posts ^a funded from the 2026 United Nations regular budget

<i>Organizational unit</i>	<i>USG</i> /							<i>GS</i>			<i>Total</i>
	<i>ASG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2</i>	<i>PL⁽²⁾</i>	<i>OL⁽³⁾</i>		
Executive direction and management											
Office of the High Commissioner	2			3	2			2	3		12
Inspector General's Office						2			1		3
Investigation Service								1			1
Legal Affairs Service			1		4	2		1	2		10
Office of the Ombudsman									1		1
Ethics Office			1		1				1		3
Design and Development Service			1					1			2
Governance Service			1						4		5
Evaluation Service								1	1		2
Enterprise Risk Management Service			1						1		2
Division of External Relations											
Office of the Director		1		3		2	2	1	8		17
Donor Relations and Resource Mobilization Service			1	1	8	1	3	1	6		21
Global Communications Service				2		3		2	2		9
Partnership and Coordination Service			1						1		2
Division of Information Systems and Telecommunications											
Office of the Director		1						1		7	9
Division of Human Resources Management											
Office of the Director		1	2		3	2		1	1		10
Assignments and Talent Mobilization Section				1	3	2	6	2	6		20
Human Resources Operational Partnership				1	1	2					4
Staff Health and Wellbeing Service								4	13		17
Addressing sexual exploitation and abuse and sexual harassment					1			1			2
Division of Financial and Administrative Management											
Office of the Controller		1	1	1	1	3			4		11
Treasury Section			1	1	3	1		2			8
Accounts and Financial Service				2	1				5		8
Global Mobility and Infrastructure Service					1		1		1	6	9
Division of Strategic Planning and Results											
Office of the Director								1	3		4
Annual Review and Budget Analysis Service			1	2	6	1		2	3		15
Implementation Management and Assurance Service			1	2	2	1		1			7
Global Service											
Centre Copenhagen (GSCC)											
GSCC Management Unit									6		6
Total	2	4	13	20	36	23	12	25	85	220	

Abbreviations: USG, Under-Secretary-General; ASG, Assistant Secretary-General; D, Director; P, Professional; GS, General Service; PL, Principal level; O, Other level.

^a Only the posts in the Under-Secretary-General/Assistant Secretary-General category (High Commissioner and Deputy High Commissioner) are authorized regular budget posts. The remaining 218 posts are funded through a lump-sum grant under the regular budget.

The list of the proposed posts is as per the proposed programme budget for 2026 under the United Nations regular budget and does not include the structural changes to be implemented from 1 October 202

Table 5

Expenditure in 2023, 2024, 2025 (year to date and forecast), 2025 current budget and 2026 proposed budget by chapter of expenditure
(in thousands of United States dollars)

	2023 expenditure		2024 expenditure		2025 current expenditure year-to-date ^a		2025 forecasted expenditure		2025 current budget ^a		2026 proposed budget		Variance 2025 vs 2026	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%
A. Programme^b														
Staff costs ^c	659,910	13%	644,396	13%	250,402	13%	489,526	15%	740,423	7%	522,804	6%	-217,619	-29%
Other staff costs ^d	47,476	1%	56,868	1%	18,814	1%	28,353	1%	83,947	1%	60,175	1%	-23,772	-28%
Consultants	11,977	0%	19,567	0%	4,125	0%	13,753	0%	35,878	0%	29,087	0%	-6,791	-19%
Travel	50,890	1%	43,649	1%	8,556	0%	30,878	1%	71,921	1%	54,621	1%	-17,300	-24%
Contractual services	572,361	11%	590,439	12%	277,165	14%	398,583	12%	1,552,011	15%	1,251,946	15%	-300,065	-19%
Operating expenses	161,906	3%	172,178	3%	76,867	4%	251,032	8%	379,265	4%	295,397	3%	-83,868	-22%
Supplies and materials	316,399	6%	318,949	6%	21,788	1%	59,810	2%	575,103	5%	465,033	5%	-110,070	-19%
Furniture and equipment	91,721	2%	105,313	2%	16,438	1%	27,930	1%	179,797	2%	141,938	2%	-37,859	-21%
Cash-based interventions	727,769	14%	627,884	13%	68,939	3%	236,745	7%	1,292,289	12%	1,048,475	12%	-243,813	-19%
Joint United Nations contributions	2,660	0%	16,824	0%	10,628	1%	7,850	0%	25,620	0%	18,476	0%	-7,144	-28%
Other expenditure ^e	1,452,469	28%	1,222,058	25%	764,080	39%	852,680	26%	3,933,452	37%	3,190,769	38%	-742,683	-19%
Subtotal programme	4,095,537	79%	3,818,125	77%	1,517,800	77%	2,397,141	73%	8,869,708	84%	7,078,722	83%	-1,790,986	-20%
B. Programme support														
Staff costs ^c	614,686	12%	622,101	13%	249,368	13%	513,056	16%	647,551	6%	513,819	6%	-133,732	-21%
Other staff costs ^d	67,202	1%	79,470	2%	25,200	1%	45,443	1%	102,255	1%	83,980	1%	-18,275	-18%
Consultants	238	0%	1,497	0%	45	0%	917	0%	891	0%	732	0%	-159	-18%
Travel	34,402	1%	30,187	1%	6,269	0%	13,820	0%	36,304	0%	29,816	0%	-6,488	-18%
Contractual services	68,784	1%	61,722	1%	31,321	2%	44,887	1%	101,295	1%	83,191	1%	-18,103	-18%
Operating expenses	57,219	1%	53,090	1%	31,051	2%	52,982	2%	90,870	1%	74,630	1%	-16,240	-18%
Supplies and materials	6,829	0%	5,957	0%	2,725	0%	4,026	0%	9,543	0%	7,838	0%	-1,706	-18%

	2023 expenditure		2024 expenditure		2025 current expenditure year-to-date ^a		2025 forecasted expenditure		2025 current budget ^a		2026 proposed budget		Variance 2025 vs 2026	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%
Furniture and equipment	21,210	0%	27,183	1%	8,731	0%	11,289	0%	34,063	0%	27,975	0%	-6,088	-18%
Cash-based interventions	15	0%	-	0%	-	-	-	-	8	-	6	-	-	-
Joint United Nations contributions	1,569	0%	12,079	0%	8,946	0%	6,766	0%	17,136	0%	14,073	0%	-3,063	-18%
Other expenditure ^e	4,592	0%	5,190	0%	338	0%	1,656	0%	5,207	0%	4,276	0%	-931	-18%
Subtotal programme support	876,747	17%	898,476	18%	363,995	18%	694,843	21%	1,045,123	10%	840,337	10%	-204,785	-20%
C. Management and administration														
Staff costs ^c	117,221	2%	139,305	3%	62,179	3%	124,270	4%	135,104	1%	101,777	1%	-33,327	-25%
Other staff costs ^d	10,502	0%	18,048	0%	7,484	0%	16,893	1%	18,992	0%	15,501	0%	-3,491	-18%
Consultants	114	0%	1,140	0%	40	0%	1,878	0%	543	0%	443	0%	-100	-18%
Travel	3,358	0%	3,667	0%	887	0%	1,965	0%	3,581	0%	2,923	0%	-658	-18%
Contractual services	31,896	1%	19,439	0%	9,950	1%	11,206	0%	30,461	0%	24,862	0%	-5,599	-18%
Operating expenses	14,075	0%	17,429	0%	5,611	0%	8,868	0%	18,247	0%	14,893	0%	-3,354	-18%
Supplies and materials	10	0%	16	0%	-	0%	-	0%	10	0%	8	0%	-2	-18%
Furniture and equipment	3,777	0%	4,815	0%	1,337	0%	711	0%	4,784	0%	3,904	0%	-879	-18%
Joint United Nations contributions	386	0%	3,069	0%	1,719	0%	6,111	0%	3,120	0%	2,547	0%	-574	-18%
Other expenditure ^e	5,363	0%	627	0%	312	0%	624	0%	2,692	0%	2,197	0%	-495	-18%
Subtotal Management and administration	186,704	4%	207,556	4%	89,519	5%	172,525	5%	217,535	2%	169,056	2%	-48,479	-22%
Total Programmed activities	5,158,988	100%	4,924,158	100%	1,971,314	100%	3,264,510	100%	10,132,367	96%	8,088,115	95%	-2,044,250	-20%
Operational reserve	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	459,833	4%	404,406	5%	-55,427	-1%
Subtotal Programmed activities and operational reserve	5,158,988	100%	4,924,158	100%	1,971,314	100%	3,264,510	100%	10,592,200	100%	8,492,521	100%	-2,099,677	-20%
Junior Professional Officers	7,567	0%	8,394	0%	3,315	0%	-	0%	12,000	0%	12,000	0%	-	0%

	2023 expenditure		2024 expenditure		2025 current expenditure year-to-date ^a		2025 forecasted expenditure		2025 current budget ^a		2026 proposed budget		Variance 2025 vs 2026	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%
Staff costs ^c	7,461	0%	8,230	0%	3,280	0%	-	0%	11,824	0%	11,824	0%	-	0%
Travel	18	0%	115	0%	28	0%	-	0%	99	0%	99	0%	-	0%
Contractual services	88	0%	48	0%	6	0%	-	0%	77	0%	77	0%	-	0%
Total	5,166,555	100%	4,932,551	100%	1,974,629	100%	3,264,510	100%	10,604,200	100%	8,504,521	100%	-2,099,677	-20%

^a As of 31 May 2025.

^b Amounts under “programme” may change pending finalization of all reports from implementing partners.

^c Staff costs include salaries and allowances.

^d Other staff costs include temporary assistance and overtime.

^e Other expenditure includes implementing partners expenditure and other miscellaneous expenditure.

Table 6
2025 supplementary budgets at 31 May 2025
 (in thousands of United States dollars)

<i>Region/subregion</i>	<i>Total</i>
Middle East and North Africa	104,100
Middle East situation	252,594
Syrian refugee returns situation	356,694
Subtotal	
Total	356,694

Annexe II

[Anglais et français uniquement]

Suivi des observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le budget-programme de 2025

1. La présente annexe fait une mise à jour sur les questions soulevées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport ([A/AC.96/75/6](#)) sur le budget-programme annuel de 2025 du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

Paragraphe 6 : Le Comité consultatif note une augmentation des besoins en ressources du Siège pour 2025, et une diminution de ces besoins pour les programmes nationaux et régionaux. Il espère que les proportions entre les trois composantes budgétaires continueront d'être suivies afin d'accorder la priorité aux opérations sur le terrain et de réduire au minimum les dépenses administratives et de gestion.

2. Dans le cadre de la revue interne du budget, le HCR examine la proportion du budget total allouée au Siège et la proportion couvrant les coûts administratifs et de gestion. En 2025, ces coûts ont été maintenus à 2 % dans les deux catégories, correspondant ainsi à la moyenne des cinq dernières années.

3. La petite augmentation de 3 % enregistrée dans le budget du Siège de 2025 s'explique surtout par le transfert sans incidence budgétaire des programmes globaux au Siège dans la Division des ressources humaines. Toutefois, d'une manière générale, le budget total pour les programmes globaux et le Siège a diminué de 2 %. Il pourrait y avoir des petits changements au niveau des fonctions et des catégories dans les futurs budgets, au fur et à mesure qu'évolue le processus de transformation du HCR dans le nouveau progiciel de gestion intégrée.

4. Le HCR continuera de suivre les proportions budgétaires des programmes nationaux et régionaux, du Siège et des programmes globaux afin de continuer d'accorder la priorité aux opérations-pays et de réduire au minimum si possible les dépenses administratives et de gestion.

Paragraphe 8. Le Comité consultatif note une augmentation du déficit financier passé à 48 %, les fluctuations entre le niveau du budget général, les fonds disponibles en pourcentage du budget et le niveau du déficit financier, ainsi qu'une tendance générale au cours de la décennie pour le budget-programme basé sur les besoins à continuer de dépasser le niveau des fonds disponibles (voir aussi le paragraphe 21 ci-dessous).

5. Le budget du HCR est basé sur les besoins et mis au point en fonction des besoins réels et des aspirations des réfugiés et d'autres personnes déplacées à travers le monde, selon le contexte. Un budget basé sur les besoins dépend de la réponse généreuse des donateurs qui permet de gérer efficacement les déplacements forcés et l'apatridie.

6. En préparant les plans nationaux, le HCR procède dans un premier temps à la définition des priorités afin de veiller à ce que le budget tienne compte des activités essentielles et d'identifier le travail que l'organisation doit effectuer de façon complémentaire par rapport à d'autres acteurs ou parties prenantes.

7. Si les fonds collectés dans le cadre du budget annuel ne suffisent pas pour financer les besoins identifiés, les opérations du HCR procèdent à une nouvelle définition des priorités dans le cadre du budget-programme annuel approuvé afin de veiller à ce que les ressources disponibles soient allouées aux besoins les plus importants. L'établissement des priorités est fonction du niveau de fonds devant être disponibles. Le HCR suit étroitement la situation financière, et les opérations-pays reçoivent des orientations et des paramètres leur permettant d'établir l'ordre des priorités dans leurs interventions.

8. Dans un contexte marqué par d'importants déficits financiers, la définition des priorités aura de graves conséquences pour les personnes déplacées de force. Pour mettre en lumière cette réalité, le HCR montrera l'impact aux donateurs, grâce à des rapports sur

l'insuffisance des financements. En outre, il rend compte des priorités trois fois par an aux États membres dans le cadre des réunions du Comité permanent du Comité exécutif, au point de l'ordre du jour consacré à l'actualisation des budgets et du financement.

Paragraphe 10. Le Comité consultatif prend acte des informations fournies sur les principaux indicateurs et les domaines favorables. Il espère que le prochain rapport budgétaire comportera des mises à jour sur les résultats de l'opération-pilote et des consultations avec les États membres.

9. Le HCR a présenté au tableau I.15 du document sur le budget-programme de 2025 (A/AC.96/75/5) un projet de liste d'indicateurs principaux pour les domaines favorables. Des consultations internes et externes se sont tenues pour finaliser les indicateurs, même si la liste n'a pas vocation à être exhaustive ou globale intégrant tous les indicateurs nécessaires pour suivre les performances du HCR en matière opérationnelle et de gestion. La liste des indicateurs a été discutée avec les États membres et convenue sur une base pilote d'un an en 2024¹⁰. Les résultats sur les principaux indicateurs pour les domaines favorables ont été publiés en juin 2025 dans le Rapport global de 2024, et présentés à la 93^e réunion du Comité permanent. Les États membres devront faire des observations sur ces indicateurs, en proposant notamment des changements.

Paragraphe 17 : Le Comité consultatif prend note des informations fournies. Il estime que les critères et le processus d'attribution des dépenses à la catégorie appui aux programmes et à la catégorie administration et gestion devraient être davantage clarifiés, concernant surtout les fonctions administratives et d'appui centralisées au Siège et au Centre mondial de services.

10. Pour le HCR, les catégories de dépenses comprennent les dépenses de programme, les dépenses d'appui aux programmes et les dépenses de gestion et d'administration.

11. Les dépenses d'appui aux programmes sont celles effectuées pour concevoir, formuler, diriger, administrer et évaluer les programmes budgétisés au Siège, au sein des bureaux régionaux et dans les opérations-pays. Ces dépenses comprennent les dépenses effectuées lors de la fourniture de l'appui technique, logistique ou administratif dans le cadre des activités menées en faveur des personnes déplacées de force ou apatrides.

12. Les dépenses d'administration et de gestion sont indispensables pour assurer la direction et la gestion de l'organisation, concernant notamment la direction exécutive, l'élaboration des politiques, l'évaluation, le contrôle, les relations extérieures, les technologies de l'information, les finances et l'administration au Siège.

13. Les centres de coûts du Siège sont définis comme relevant de l'administration et de la gestion ou de l'appui aux programmes, selon les fonctions assumées. Le budget et les dépenses subséquentes pour les centres de coûts sont alors classés en conséquence.

Les dépenses d'administration et de gestion au Siège comprennent :

a) Une partie des dépenses de la Division des relations extérieures, de la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement, de la Division de la gestion administrative et financière, de la Division des ressources humaines, de la Division de la protection internationale, de la Division de la résilience et des solutions, de la Division des systèmes d'information et des télécommunications, de la Division de la planification stratégique et des résultats, ainsi que les dépenses effectuées par le Service de gestion globale des risques, le Service d'évaluation, le Bureau de l'inspecteur général et le Service des affaires juridiques ;

b) Les dépenses du Bureau de la déontologie, du Service de la gouvernance, du Centre mondial de services à Budapest, du Centre mondial de services à Copenhague, du Bureau de liaison à New York, du Bureau de l'Ombudsman, du Conseil du personnel et du Service de conception et de développement. Le processus diffère pour les programmes globaux et l'appui technique aux opérations-pays où les activités programmées sont classées

¹⁰ <https://www.unhcr.org/publications/global-report>.

comme des activités de programme et celles non liées aux programmes comme étant des activités d'appui aux programmes.

14. Pour les programmes nationaux et régionaux, la classification des postes budgétisés est le principal facteur pris en compte pour faire la distinction entre les catégories programme et appui aux programmes. Les postes sont enregistrées dans la catégorie désignée de dépenses selon le lieu et la fonction, conformément aux définitions arrêtées. Les dépenses non liées aux programmes sont distribuées entre les catégories programme et appui aux programmes sur une base proportionnelle, en fonction de la répartition des dépenses de personnel à chaque centre de coûts. La classification la plus récente des postes a été communiquée aux États membres et approuvée par le Comité des commissaires aux comptes dans le budget-programme biennal révisé du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés de 2016-2017 (A/AC.96/1158).

Paragraphe 21 : Le Comité consultatif encourage le HCR à poursuivre ses efforts pour renforcer la collaboration avec les donateurs afin d'accroître le niveau des contributions non affectées. Il espère que d'autres mises à jour à ce sujet seront faites dans le prochain rapport budgétaire.

15. Le HCR continue de plaider en faveur des financements souples qui deviennent de plus en plus importants pour faire face à l'incertitude croissante en matière financière dans les secteurs humanitaires et de développement. Afin de donner plus de visibilité à l'impact des financements non affectés, une page dédiée aux financements souples dans le rapport a été créée en début 2025. Est ainsi montrée, la manière dont les financements souples sont évalués, affectés et réaffectés pendant l'année. Les financements non affectés ont augmenté, passant de 718,46 millions de dollars E.-U. en 2023 à 764,07 millions de dollars E.-U. en 2024. Cette augmentation résulte principalement des contributions des donateurs gouvernementaux. Les financements non affectés issus du secteur privé sont restés au même niveau en 2024 par rapport à 2023, malgré la baisse des revenus issus des donateurs privés, surtout due à l'absence de nouvelles situations d'urgence en 2024.

16. En 2024, le HCR a lancé une nouvelle stratégie d'engagement du secteur privé, traduisant une vision innovante à long terme des objectifs financiers et non financiers pour obtenir davantage diverses formes d'appui stable. Cette stratégie d'engagement du secteur privé vise à collecter 2 milliards de dollars par an d'ici 2030. Le nombre de sources individuelles de revenus issus du secteur privé (fondations, entreprises, organisations non gouvernementales et d'autres petits donateurs individuels) a augmenté, passant de 362 en 2023 à 380 en 2024.

17. Dans le cadre des financements innovants, le HCR continue de diversifier ses sources de revenus. Le Fonds islamique mondial pour les réfugiés, fonds de dotation créé en collaboration avec la Banque islamique de développement, est maintenant opérationnel avec des contributions initiales de 50 millions de dollars E.-U. de la Banque islamique de développement et 10 millions de dollars E.-U. du Centre de secours Roi Salman. Il en est résulté une plus grande implication de la philanthropie islamique et d'autres donateurs en vue de financements plus souples et plus durables. Depuis 2019, les financements innovants ont permis au HCR de mobiliser plus de 110 millions de dollars E.-U. dans de nouveaux financements. Ils visent à canaliser plus de 500 millions de dollars E.-U. vers des projets mettant en lien les efforts humanitaire, de développement et de consolidation de la paix.

Paragraphe 24 : Le Comité consultatif encourage le HCR à intensifier les efforts pour assurer une répartition géographique plus équitable entre les États membres et établir l'équilibre entre les sexes dans ses effectifs.

18. Le HCR reconnaît l'importance de veiller à une répartition géographique équitable à tous les niveaux de ses effectifs. Il continuera de redoubler d'efforts à cet égard. Son engagement à élargir la représentation géographique cadre avec ses principes fondamentaux d'équité, d'excellence opérationnelle et d'efficacité.

19. Les principales mesures prises comprennent :

Planification des effectifs et développement des compétences : Le HCR continue d'affiner les mécanismes de planification de ses effectifs et veille à ce que soit prise en compte la diversité géographique comme facteur essentiel lors du recrutement, de la rétention et de la

planification de la relève. En 2024, *UNHCR Connected Leaders Academy* et les initiatives de développement du leadership ont ciblé des personnes issues de diverses régions géographiques pour accélérer leur progression de carrière.

Élargissement de la portée et stratégies de recrutement : En raison des difficultés financières actuelles, les recrutements externes sont suspendus. Toutefois, compte tenu de son système de rotation du personnel, l'organisation continue de promouvoir la diversité géographique en ayant recours à la mobilité interne pour renforcer son vivier de talents issus des régions sous représentés.

Prise de décisions fondée sur les données : Le HCR exploite les données démographiques pour identifier les tendances, les lacunes et les domaines nécessitant des améliorations ciblées. Il est ainsi veillé à ce que les stratégies de recrutement et de développement des compétences demeurent adaptées et orientées vers les résultats.

Modalités de travail souples : Conscient des obstacles liés à la relocalisation et à l'accessibilité régionale, le HCR continue d'évaluer les modalités de travail souples, notamment les options de travail à distance, si possible au plan opérationnel, pour une plus grande inclusivité.

20. En renforçant ces mesures, le HCR réaffirme son engagement à veiller à ce que ses effectifs reflètent le caractère mondial de son mandat, tout en maintenant les normes les plus élevées de professionnalisme et d'excellence opérationnelle.

Paragraphe 28. Le Comité consultatif encourage le HCR à poursuivre ses efforts de coopération avec d'autres entités des Nations Unies pour plus d'efficacité. Il espère que de plus amples informations seront fournies dans le prochain rapport budgétaire.

21. Le HCR continuera de coopérer étroitement au sein du système des Nations Unies. Il restera pleinement engagé à mettre en œuvre le programme d'efficacité interinstitutions et les réformes du système à travers des initiatives conjointes comme le parc des Nations Unies, le Pôle numérique des solutions de trésorerie, l'Entrepôt des fournitures humanitaires des Nations Unies et d'autres initiatives et services communs.

22. L'organisation maintiendra les partenariats stratégiques au sein du système des Nations Unies afin de mettre à profit les expertises complémentaires. À travers les mémorandums d'entente en cours et des cadres spécifiques avec des partenaires des Nations Unies, le HCR a favorisé dans beaucoup de cas la collaboration, l'innovation et des approches conjointes plus durables de gestion des défis liés aux déplacements forcés et d'amélioration de l'inclusion des personnes déplacées de force ou apatrides dans les plans de développement.

23. Le Centre commun HCR-PAM qui contribue à l'autonomie des réfugiés fournit de l'assistance technique et stratégique en matière de planification, d'évaluation et d'analyse, de conception des programmes et d'élaboration des politiques. Grâce à une analyse et à une production intégrée de preuves, le Centre assure l'alignement entre les efforts humanitaires et les efforts de développement, exploite les expertises complémentaires en matière de nutrition, de sécurité alimentaire et de protection. En 2024, il a permis d'améliorer la collaboration dans 19 pays, d'effectuer 14 opérations d'appréciation des risques, 17 opérations d'analyse des besoins, et de mettre au point 13 stratégies ciblées pour améliorer l'efficacité de la fourniture de l'aide.

24. Des directives à jour sur la mise en œuvre du modèle de coordination pour les réfugiés ont été publiées en octobre 2024. Elles mettent un accent sur l'inclusivité, le leadership gouvernemental, la durabilité et l'intégration des efforts humanitaire, de développement et de paix à toutes les phases de la réponse pour les réfugiés et dans toutes les régions.

25. En 2024, il a été accordé au HCR l'accès au progiciel de l'Entrepôt des fournitures humanitaires des Nations Unies aux fins de rapprochement en temps réel des stocks et d'accélération du processus. En 2024, plus de 500 tonnes métriques de biens ont été mobilisées des entrepôts à Accra, à Dubaï et au Panama. L'entrepôt à Dubaï a supporté les frais de transport par route de Dubaï à Beyrouth au Liban et à Homs en République arabe syrienne, ainsi que les frais de transport par voie maritime de Dubaï vers l'Égypte et de Dubaï vers Beyrouth respectivement en octobre et en novembre 2024.

Paragraphe 30 : Le Comité espère que le HCR continuera de mettre au point les principaux indicateurs de performance, de suivre l'impact des projets de transformation institutionnelle et de fournir des informations sur les progrès de la Solution de suivi, de contrôle et d'établissement de rapports pour les projets (PROMS).

26. La Solution de suivi, de contrôle et d'établissement de rapports pour les projets, dernier projet à être pleinement mis en œuvre dans le cadre du Programme de transformation institutionnelle, est arrivée à son terme avec succès en fin juin 2024.

27. Le rapport d'évaluation des gains en termes d'impact du Programme de transformation institutionnelle a été publié en décembre 2024. Cette évaluation a permis d'identifier les améliorations mesurables en trois phases : En phase A, la méthodologie a été définie et 56 principaux indicateurs de performance ont été choisis ; en phase B, cet ensemble a été affiné à 50 avec des valeurs de base pour 40 ; et en phase C, l'impact après la mise en œuvre a été mesuré. Sur les 51 principaux indicateurs de performance, 36 ont montré des résultats positifs et des améliorations sur le plan opérationnel tandis que neuf ont montré des impacts négatifs dus à une combinaison de défis liés au processus, à la méthode de travail et au système ou à des courbes d'apprentissage. Quatre n'étaient pas mesurables à cause des limites liées aux données tandis que deux n'ont montré aucun impact.

28. Les 36 principaux indicateurs de performance ayant montré des gains positifs en matière d'efficacité et d'efficience ont laissé voir des améliorations dans les processus opérationnels. En particulier, sur les 10 indicateurs d'efficience ayant donné lieu à environ 3,4 millions de dollars E.-U. de gains en termes de coûts et de temps, neuf ont montré des résultats positifs, tandis que sur les 41 indicateurs d'efficacité sur les améliorations en termes de qualité et d'impact organisationnel, 27 ont montré des résultats positifs. Sur les 51 principaux indicateurs de performance évalués, 49 % ont bénéficié d'une collecte pleinement automatisée des données, 22 % ont bénéficié de méthodes partiellement automatisées et les 29 % restants ont été traités manuellement. Le HCR va désormais évaluer constamment les améliorations en termes d'efficacité et d'efficience, en mettant à jour et en utilisant les principaux indicateurs de performances actuels ou en les ajustant si nécessaire au fur et à mesure de l'évolution des systèmes.

Paragraphe 33. Le Comité consultatif espère que le HCR poursuivra ses efforts pour étendre ses approvisionnements dans les pays en développement et les pays à économie en transition et que de plus amples informations seront fournies à ce sujet dans le prochain rapport budgétaire.

29. Après l'opération de mappage de 2023 effectuée dans les régions Afrique austral et Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique ainsi qu'en Amérique latine, le HCR a continué de promouvoir son unique approche d'approvisionnement de proximité et s'est engagé dans l'évaluation des marchés et dans des missions sur le terrain pour évaluer la capacité des fournisseurs locaux à produire des articles durables avec des matériaux recyclés achetés localement. C'est ainsi que le HCR a lancé en 2024 deux appels d'offres dont un dans les Amériques et l'autre dans la région Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique en vue de la fourniture d'articles de première nécessité plus durables. Dans la région Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique, trois contrats ont été conclus, dont deux à la suite d'un appel d'offres et un autre conclu à travers la collaboration avec les Nations Unies.

30. En 2025, le HCR évalue les fournisseurs potentiels dans les régions d'Afrique austral et d'Amérique latine, et élargit la portée de cette initiative à d'autres régions afin de favoriser l'approvisionnement local, de réduire l'impact environnemental et les coûts d'approvisionnement et de soutenir les économies locales. L'approvisionnement en biens et services pour l'organisation a été évalué en 2024 à 1,172 milliards de dollars E.-U., dont 365 millions de dollars E.-U. (31 %) pour l'approvisionnement sur le plan mondial et 807 millions de dollars E.-U. pour l'approvisionnement sur le plan local.

Paragraphe 36. Le Comité consultatif note la mise en œuvre attendue du concept de services administratifs communs vers fin 2024, à la suite de la mise en place du modèle, et espère recevoir une mise à jour à cet égard dans le prochain rapport budgétaire.

31. Le HCR participe à des initiatives de services administratifs communs au Brésil, au Kenya, en Jordanie, au Sénégal et en République-Unie de Tanzanie. La mise en œuvre du

concept de services administratifs communs a commencé en 2024 au Brésil, au Kenya et en République-Unie de Tanzanie avec différents degrés d'adoption, ce concept ayant plus de potentiel et de pertinence dans les lieux où un grand nombre d'entités des Nations Unies partagent les locaux et où des services communs spécifiques au lieu peuvent être partagés comme à Nairobi. Sa mise en œuvre est actuellement retardée en Jordanie et au Sénégal.

32. En 2025, le HCR et d'autres partenaires des Nations Unies ont participé à une enquête visant à indiquer les services qui ont déjà été régionalisés ou centralisés, étant donné qu'ils ne pourront plus être envisagés pour des services communs. Dans le cas où le bureau-pays du HCR n'est pas logé dans les mêmes locaux que d'autres partenaires des Nations Unies, il a opté de ne pas utiliser les services conçus pour être fournis aux entités partageant des locaux communs.

33. En outre, dans chacun des pays, le HCR examine attentivement les services proposés pour être fournis dans le cadre des services administratifs communs afin de produire des gains d'efficacité. Dans les cas où aucun gain d'efficacité n'est attendu, il a renoncé à ces services. Entre-temps, il a noté que les services administratifs communs avaient progressé à divers rythmes, le cas le plus couronné de succès étant celui du Kenya.

Paragraphe 37 : Le Comité consultatif note les progrès accomplis concernant le Centre mondial de services et le Centre financier. Il espère que d'autres améliorations seront effectuées afin de produire des gains d'efficacité, et que de plus amples informations seront fournies dans le prochain rapport budgétaire.

34. En juillet 2024, la Division de la gestion administrative et financière a commencé la mise en œuvre d'un plan de haut niveau et de la restructuration nécessaire pour appliquer un modèle de prestation en matière de fournitures pour la gestion financière et des voyages. À mars 2025, la restructuration du Service mondial des finances est complète. Toutefois, la mise en œuvre du plan de recrutement envisagé pour étendre la capacité en ressources de la Section des services financiers communs, qu'on appelait « Centre financier », a été retardée à cause des difficultés financières. La Section des services financiers communs a continué de concevoir et de planifier son modèle pour une plus grande centralisation des services financiers. En décembre 2024, elle a engagé avec succès une nouvelle opération cliente en République démocratique du Congo pour le traitement centralisé des factures et paiements, cette opération étant sa première cliente en Afrique.

35. Dans le même temps, la Section mondiale des voyages a été réorganisée afin d'améliorer sa capacité de traitement à Budapest, au sein du nouveau centre de voyages. Même si les progrès du projet de regroupement ont été générés par la décision prise en janvier 2025 de geler les voyages internationaux, en raison des difficultés financières, le HCR entend mener les phases pilotes du traitement centralisé des demandes au premier semestre de 2025.

36. Les hypothèses de planification révisées ainsi que la planification des scénarios pour 2025 font l'objet de vifs débats et d'élaboration, pour veiller à ce qu'une feuille de route révisée et réaliste vers une centralisation intégrale des processus des comptes fournisseurs puisse être établie. La première phase porte sur la centralisation du traitement des factures, des paiements, des demandes liées au voyage et du rapprochement bancaire.

Paragraphe 38 : Le Comité consultatif espère que de plus amples informations sur les programmes durables et les nouveaux modèles de financement seront fournies au Comité exécutif au moment où celui-ci examinera le budget-programme.

37. L'approche de réponses durables a été discutée avec les États membres, grâce notamment à des séances d'information dédiées en février et mai 2025 et aux réunions du Comité permanent de mars et juin 2025.

38. Même s'ils ont apprécié l'accent mis sur les réponses durables au soutien des objectifs du Pacte mondial sur les réfugiés, les États membres ont insisté sur les approches adaptées aux contextes. Les pays d'accueil ont exprimé leurs préoccupations sur l'alourdissement de la charge qu'ils supportent et ont lancé des appels pour un partage plus équitable des responsabilités au moyen de la coopération en matière humanitaire et de développement. Les États membres ont aussi souligné la nécessité d'une définition claire des attributions des coordonnateurs résidents pour une meilleure coordination. Un appel a été lancé en faveur d'un appui plus prévisible et plus durable aux fins d'inclusion économique dans les pays à

faible revenu, et d'inclusion des femmes et filles en matière éducative et professionnelle. Étant donné que les priorités continuent d'évoluer, le rôle de facilitation que joue l'organisation demeure crucial pour soutenir les États membres et les partenaires dans la mise en œuvre de ces objectifs communs. La prochaine Réunion sur les progrès du Forum mondial sur les réfugiés (Réunion de hauts responsables), qui aura lieu en décembre 2025, offrira une plate-forme importante pour le renforcement de l'engagement collectif au soutien des réponses durables.

39. Le HCR aligne les réponses pour les réfugiés sur les systèmes nationaux afin d'éviter les structures humanitaires parallèles qui ne sont pas durables. L'organisation maintiendra ses capacités essentielles en matière de protection et de solution et mettra à profit les partenariats avec les acteurs du développement et le secteur privé, en continuant de soutenir les pays d'accueil et les pays d'origine des réfugiés. Les acteurs du développement, notamment les banques régionales de développement et les donateurs bilatéraux, améliorent aussi leurs cadres à long terme, en alignant leur appui sur les plans nationaux et en intervenant sur des périodes allant de trois à cinq ans. Ce type de financement montre déjà des progrès tangibles. Le secteur privé utilise de nouvelles méthodes pour intensifier son appui. Lorsque l'État crée des milieux favorables, en accordant un statut juridique, en délivrant des documents et en assurant l'accès à des systèmes financiers, les entreprises privées investissent dans la création d'emplois, l'inclusion financière et l'accès au marché. L'initiative conjointe entre la Société financière internationale et le HCR aide plus de 30 Équipe-pays des Nations Unies à analyser et à catalyser les investissements privés sur les réfugiés et leurs communautés d'accueil.

Annex III

Number of forcibly displaced and stateless persons 2024-2026 by region

Region	Year	Refugees (1)	Asylum seekers (pending cases)	Returnees (arrivals during the year)	Persons under UNHCR's statelessness mandate (2)	Internally displaced persons (IDPs)	Returned IDPs (during year)	Others of concern (3)	Other people in need of international protection (4)	Grand total
West and Central Africa	2024 actual	2,486,279	204,128	78,300	931,093	8,108,714	251,843	365,338	-	12,425,695
	2025 current	3,777,602	176,713	112,825	1,033,437	14,146,173	3,336,107	56,495	-	22,639,352
	2026 projections	3,689,845	212,602	150,375	1,062,093	14,397,141	3,538,637	43,969	-	23,094,662
East and Horn & Great Lakes	2024 actual	5,111,745	461,462	447,566	68,171	18,645,654	2,729,188	25,497	-	27,489,283
	2025 current	5,907,743	711,683	765,766	385,439	19,497,225	1,751,967	450,837	-	29,470,660
	2026 projections	6,391,667	753,131	887,753	387,696	21,138,165	2,363,936	323,148	-	32,245,496
Southern Africa (5)	2024 actual	806,113	202,206	602	-	7,483,056	2,366,499	34,574	-	10,893,050
	2025 current	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2026 projections	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Middle East and North Africa	2024 actual	2,570,861	860,568	513,334	363,473	13,392,932	1,523,621	87,165	-	19,311,954
	2025 current	3,178,482	1,426,008	1,530,000	364,220	11,049,763	2,924,718	32,978	-	20,506,169
	2026 projections	2,864,643	1,550,703	1,622,000	364,235	8,662,150	3,012,180	28,558	-	18,104,469
Asia and the Pacific	2024 actual	6,751,193	445,104	365,378	1,141,173	6,927,460	566,446	1,052,889	-	17,249,643
	2025 current	5,343,051	383,907	1,721,349	1,084,475	7,735,268	693,847	678,888	-	17,640,785
	2026 projections	5,101,577	381,665	453,674	1,030,344	8,377,774	717,270	2,377,995	-	18,440,299
Europe	2024 actual	12,013,468	1,476,725	210,402	400,964	4,923,933	782,000	858,434	-	20,665,926
	2025 current	12,413,044	1,394,486	182,710	487,475	5,108,347	391,100	870,411	-	20,847,573
	2026 projections	12,419,959	1,632,677	200,975	479,883	3,682,237	769,745	860,896	-	20,046,372
The Americas	2024 actual	1,218,541	4,702,519	239	9,599	8,649,962	-	1,396,765	5,875,359	21,852,984
	2025 current	1,292,593	4,234,412	-	103,397	9,890,189	-	1,711,761	6,577,512	23,809,864
	2026 projections	1,369,384	4,323,934	-	103,415	10,644,650	-	1,104,845	6,559,928	24,106,156
Total	2024 actual	30,958,200	8,352,712	1,615,821	2,914,473	68,131,711	8,219,597	3,820,662	5,875,359	129,888,535
	2025 current	31,912,515	8,327,209	4,312,650	3,458,443	67,426,965	9,097,739	3,801,370	6,577,512	134,914,403
	2026 projections	31,837,075	8,854,712	3,314,777	3,427,666	66,902,117	10,401,768	4,739,411	6,559,928	136,037,454

(1) Includes people in refugee-like situations

(2) In 2024, the figure excludes 1.4 million people who are also forcibly displaced to avoid double counting.

(3) The figure for Others of Concern does not include host communities.

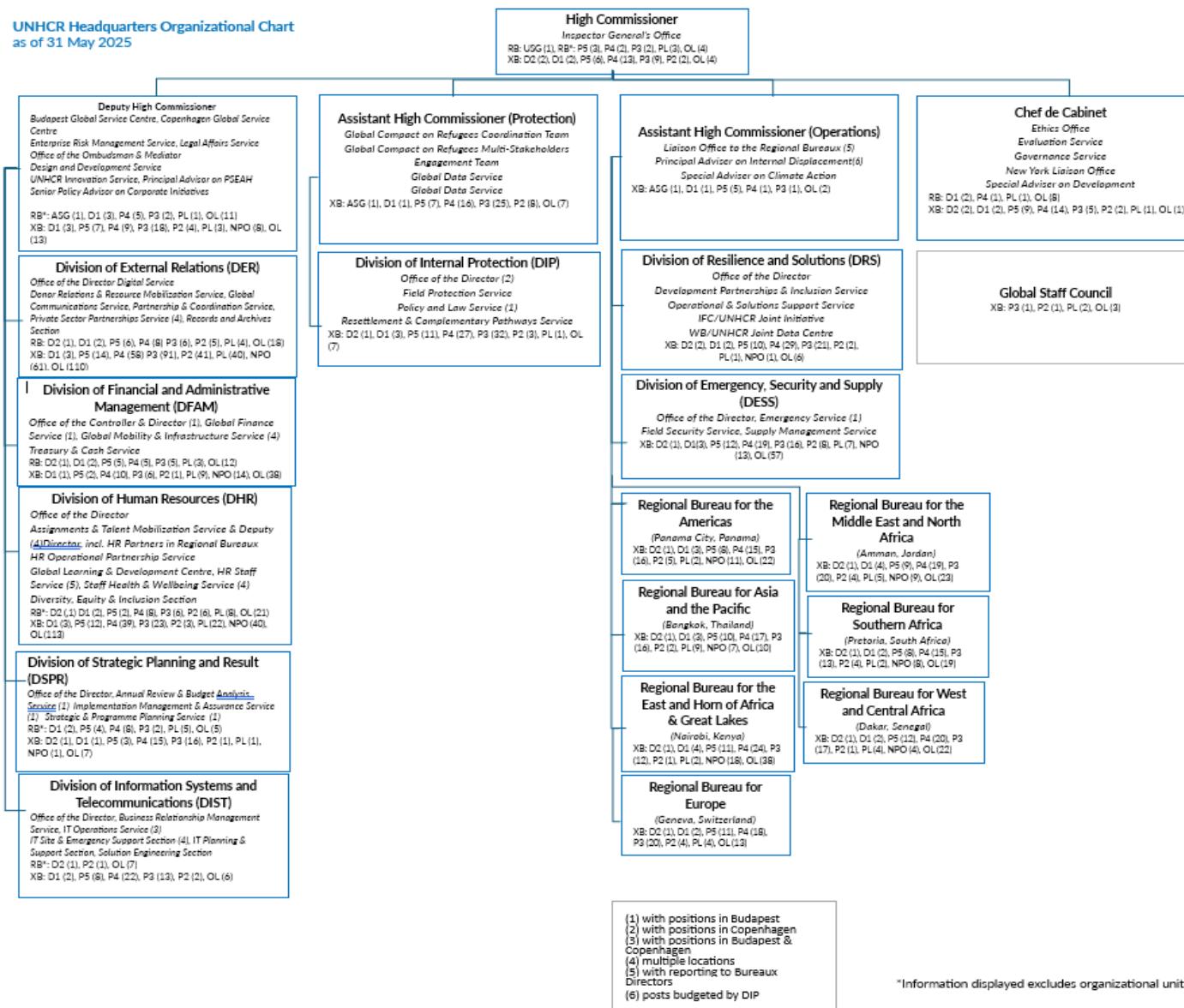
(4) OIP refers to people who are outside their country or territory of origin, typically because they have been forcibly displaced across international borders, who have not been reported under other categories but who likely need international protection.

(5) The decision to close Southern Africa regional bureau effective 01 October 2025 with operations in the region being absorbed by the West and Central Africa and East and Horn of Africa and Great Lakes regions.

Annex IV(a)

Organizational structure at 31 May 2025

UNHCR Headquarters Organizational Chart
as of 31 May 2025



*Information displayed excludes organizational units rolling up to the service line

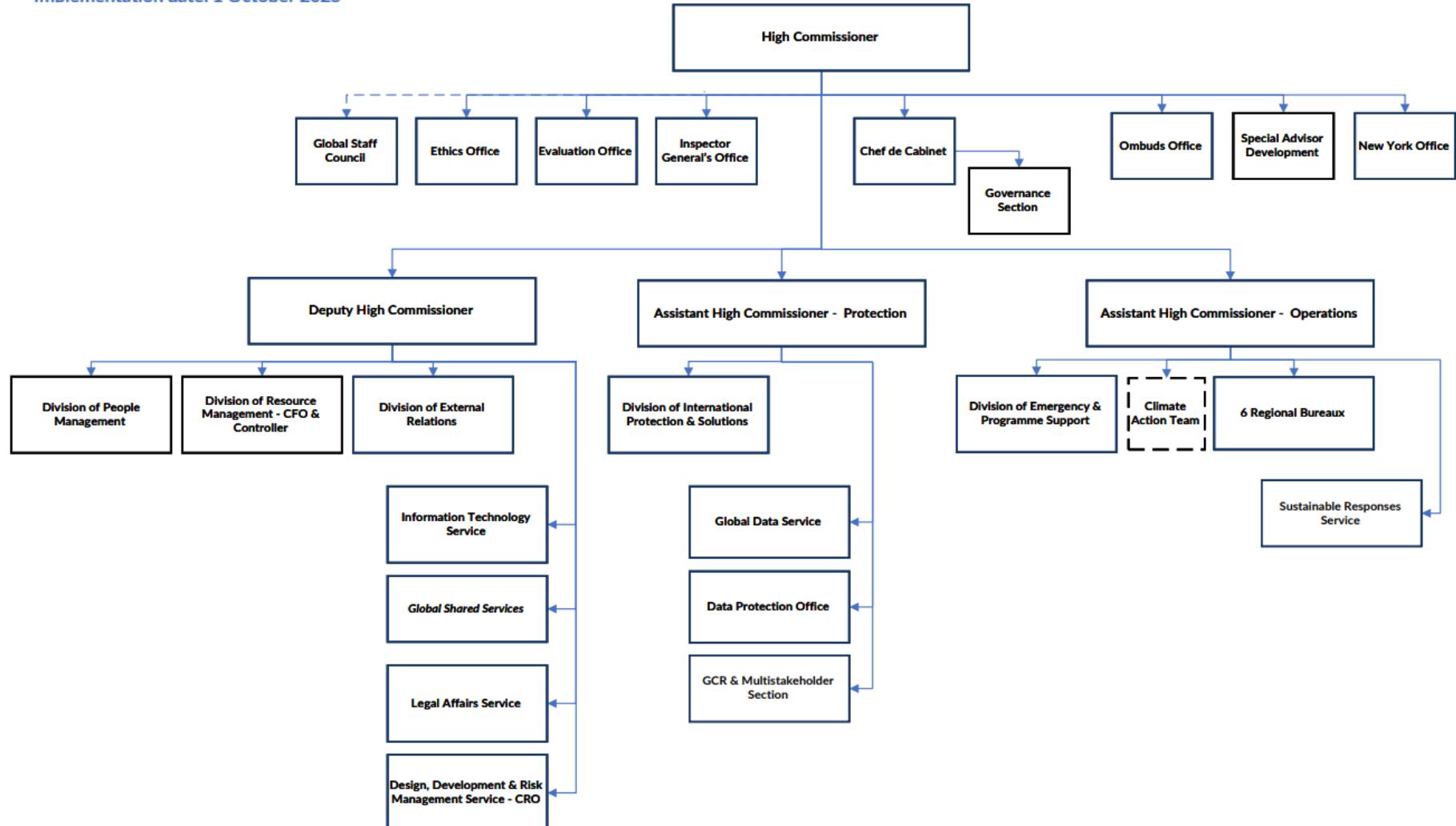
UNHCR Operations in the Field as of 31 May 2025 *					
West and Central Africa <i>Regional Bureau for West and Central Africa (based in Dakar)</i>	Southern Africa <i>Regional Bureau for Southern Africa (based in Pretoria)</i>	Asia and the Pacific <i>Regional Bureau for Asia and the Pacific (based in Bangkok)</i>	Europe <i>Regional Bureau for Europe (based in Geneva)</i>	the Americas <i>Regional Bureau for the Americas (based in Panama)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Multi-Country Offices (3): Cameroon, Côte d'Ivoire, Senegal - Country Offices (6): Burkina Faso, Central African Republic, Chad, Mali, Niger, Nigeria - National Offices (2): Ghana, Togo - Presence (1): Gabon - XB: D2 (1), D1 (9), P5 (29), P4 (106), P3 (228), P2 (140), PL (40), NPO (165), OL (1,187), FS (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Multi-Country Office (1): South Africa - Country Offices (6): Angola, Democratic Republic of the Congo, Malawi, Mozambique, Zambia, Zimbabwe - National Office (1): Republic of the Congo - Presence (2): Botswana, Namibia - XB: D2 (1), D1(5), P5 (16), P4 (34), P3 (86), P2 (62), PL (30), NPO (89), OL (516), FS (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Multi-Country Offices (3): Australia, Kazakhstan, Thailand - Country Offices (11): Afghanistan, Bangladesh, China, Indonesia, Iran (Islamic Republic of), Japan, Malaysia, Myanmar, Nepal, Pakistan, Republic of Korea - National Offices (3): Kyrgyzstan, Philippines, Tajikistan - Office of Chief of Mission (1): India - Presence (3): Papua New Guinea, Sri Lanka, Uzbekistan - XB: D2 (3), D1 (14), P5 (28), P4 (92), P3 (153), P2 (102), PL (113), NPO (242), OL (1,166) - 	<ul style="list-style-type: none"> - Multi-Country Offices (4): Belgium, Hungary, Italy, Sweden - Country Offices (24): Albania, Armenia, Azerbaijan, Belarus, Bosnia & Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Cyprus, France, Georgia, Germany, Greece, Malta*, Montenegro, North Macedonia, Poland, Republic of Moldova, Romania, Russian Federation, Serbia, Spain, Türkiye, Ukraine, United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland. - National Offices (5): Austria, Czechia, Ireland, Slovakia, Netherlands (Kingdom of the) - Liaison Offices (4): Austria (OSCE); Poland (FRONTEX); Switzerland, Bern (LO for Switzerland and Liechtenstein), France, Strasbourg (Representation to the CoE) - <p><i>* CO Malta consolidated with the Liaison Office to the European Union Agency for Asylum eff. Jan 2025</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Multi-Country Offices (3): Argentina, Panama, United States of America - Country Offices (11): Brazil, Canada, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexico, Peru, Venezuela (Bolivarian Republic of) - National Offices (8): Aruba, Belize, Chile, Dominican Republic, Guyana, Haiti, Trinidad & Tobago, Uruguay - Presence (2): Bahamas, Cuba - XB: D2 (2), D1 (10), P5 (16), P4 (49), P3 (122), P2 (97), PL (92), NPO (205), OL (952) - 	
East and Horn of Africa & Great Lakes <i>Regional Bureau for East and Horn of Africa & Great Lakes (based in Nairobi)</i>	Middle East and North Africa <i>Regional Bureau for Middle East and North Africa (based in Amman)</i>				
<ul style="list-style-type: none"> - Country Offices (11): Burundi, Djibouti, Eritrea, Ethiopia, Kenya, Rwanda, Somalia, South Sudan, Sudan, Uganda, United Republic of Tanzania - Liaison Office (1): Representation to the African Union and Economic Commission for Africa: Ethiopia, Addis Ababa - XB: D2 (4), D1(14), P5 (51), P4 (145), P3 (331), P2 (204), PL (99), NPO (440), OL (2,194), FS (4) - 	<ul style="list-style-type: none"> - Multi-Country Office (1): Saudi Arabia - Country Offices (13): Algeria, Egypt, Iraq, Israel, Jordan, Kuwait, Lebanon, Mauritania, Morocco, Qatar, Syrian Arab Republic, Tunisia, Yemen - Liaison Offices (2): United Arab Emirates, Western Sahara - Office of Chief of Mission (1): Libya - XB: D2 (4), D1 (12), P5 (34), P4 (94), P3 (189), P2 (105), PL (190), NPO (313), OL (1,529) 		<ul style="list-style-type: none"> - Office of Chief of Mission (1): Kosovo (S/RES/1244 (1999)) - Presence (5): Estonia, Latvia, Lithuania, Portugal, Slovenia - XB: D2 (2), D1 (15), P5 (32), P4 (100), P3 (142), P2 (62), PL (186), NPO (266), OL (1,005), FS (3) - 		

* UNHCR field presences also includes sub-offices, field offices & field units which are not listed in this chart for ease of use.

Annex IV(b)

Headquarters Organizational Structure

Implementation date: 1 October 2025



Selected comparative table

The table in this annex include a visualisation of the 2025 original and current budget and the 2026 proposed budget, with the 2025 budget presented both prior to and after restructure of operations. This aims to allow for comprehensive comparisons.

Table 1
2025 original and current budget (prior to and after restructure and 2026 proposed budget by budget component
 (in thousands of United States dollars)

	2025 budget						2026						Variance		Variance	
	Original		Original (Restated)		Current		Current (Restated)		Proposed		Proposed vs Current (Restated)		Proposed vs Original (Restated)			
	Amount	Percentage over total	Amount	Percentage over total	Amount	Percentage over total	Amount	Percentage over total	Amount	Percentage over total	Amount	Percentage change	Amount	Percentage change		
West and Central Africa	1,191,027	12%	1,459,173	14%	1,191,027	11%	1,459,173	14%	1,259,429	15%	(199,744)	-17%	(199,744)	-17%		
East and Horn of Africa & the Great Lakes	2,167,149	21%	2,336,040	23%	2,184,721	21%	2,353,612	22%	1,981,811	23%	(371,801)	-17%	(354,229)	-16%		
Southern Africa	451,286	4%	14,249	0%	451,286	4%	14,249	0%	-	0%	(14,249)	-3%	(14,249)	-3%		
Middle East and North Africa	2,122,341	21%	2,115,366	21%	2,489,035	23%	2,482,060	23%	1,628,497	19%	(853,563)	-34%	(486,869)	-23%		
Asia and the Pacific	957,947	9%	957,947	9%	957,947	9%	957,947	9%	865,199	10%	(92,748)	-10%	(92,748)	-10%		
Europe	1,247,124	12%	1,247,124	12%	1,247,124	12%	1,247,124	12%	942,293	11%	(304,832)	-24%	(304,832)	-24%		
Americas	815,172	8%	815,172	8%	815,172	8%	815,172	8%	715,246	8%	(99,927)	-12%	(99,927)	-12%		
Country Operational Technical Support	155,057	2%	155,057	2%	155,057	1%	155,057	1%	146,448	2%	(8,609)	-6%	(8,609)	-6%		
Subtotal country and regional programmes	9,107,105	89%	9,100,129	89%	9,491,371	90%	9,484,395	89%	7,538,922	89%	(1,945,473)	-20%	(1,561,207)	-17%		
Global programmes	385,495	4%	392,470	4%	383,646	4%	390,622	4%	344,299	4%	(46,322)	-12%	(48,171)	-12%		
Headquarters	255,501	2%	255,501	2%	257,350	2%	257,350	2%	204,894	2%	(52,456)	-20%	(50,607)	-20%		
Subtotal programmed activities	9,748,101	95%	9,748,101	95%	10,132,367	96%	10,132,367	96%	8,088,115	95%	(2,044,252)	-20%	(1,659,986)	-17%		
Operational reserve (OR)	487,405	5%	487,405	5%	459,833	4%	459,833	4%	404,406	5%	(55,427)	-12%	(82,999)	-17%		
Junior Professional Officers	12,000	0%	12,000	0%	12,000	0%	12,000	0%	12,000	0%	-	0%	-	0%		
Total	10,247,506	100%	10,247,506	100%	10,604,200	100%	10,604,200	100%	8,504,521	100%	(2,099,679)	-20%	(1,742,985)	-17%		

Annex VI

[English only]

Changes to regional country and territory coverage in 2026

The restructuring has resulted in significant changes within some regions, with the creation and expansion of multi-country offices and the movement between regions with the discontinuation of the Regional Bureau for Southern Africa in 2026. The table below provides a summary of the major changes at the operational level and the coverage of the expanded and new multi-country offices.

2026 Regions	Country and territory coverage
<u>West and Central Africa</u>	
Cameroon multi-country office	Cameroon, Congo (Republic of), Gabon, Equatorial Guinea
Democratic Republic of the Congo	Democratic Republic of the Congo
Other operations in West and Central Africa	Benin, Cabo Verde, Côte d'Ivoire, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Liberia, Senegal, Sierra Leone, Togo
<u>East and Horn of Africa & the Great Lakes</u>	
South Africa multi-country office	Botswana, Comoros, Eswatini, Lesotho, Madagascar, Mauritius, Namibia, Seychelles, South Africa, Zimbabwe
Mozambique multi-country office	Angola, Mozambique
Zambia multi-country office	Malawi, Zambia
<u>Middle East and North Africa</u>	
Other operations in the Middle East and North Africa	Israel, Western Sahara
<u>Europe</u>	
Hungary multi-country office	Albania, Bosnia and Herzegovina, Croatia, Hungary, Kosovo (S/RES/1244 (1999)), Montenegro, North Macedonia, Serbia, Slovenia
Italy multi-country office	Cyprus, Holy See, Italy, Malta, San Marino
Russian Federation multi-country office	Belarus, Russian Federation
Poland multi-country office	Czech Republic, Poland, Slovakia
<u>Americas</u>	
Panama multi-country office	Aruba, Barbados, British Virgin Islands, Anguilla, Antigua and Barbuda, Belize, Cuba, Curaçao, Dominica, Dominican Republic, Grenada, Guyana, Haiti, Montserrat, Nicaragua, Panama, Saint Kitts and Nevis, Saint Lucia, Saint Vincent and the Grenadines, Sint Maarten, Suriname, Trinidad and Tobago
United States of America multi-country office	Bahamas, Bermuda, Cayman Islands, Jamaica, Turks and Caicos Islands, United States of America

Annexe VII

[Anglais et français uniquement]

Projet de décision générale sur les questions administratives, financières et de programme

Le Comité exécutif,

a) Rappelle qu'à sa soixante-quinzième session, il a approuvé les programmes et les budgets pour les programmes régionaux et nationaux, les programmes globaux et le Siège dans le cadre du Budget-programme annuel de 2025, tel que contenu dans le document [A/AC.96/75/5](#), s'élevant à 10 247 505 865 dollars E.-U. pour 2025 ; note que les besoins additionnels prévus dans les budgets supplémentaires en 2025 s'élèvent à 356 693 852 dollars E.-U. au 31 mai 2025 ; approuve le total des besoins actuels pour 2025 s'élevant à 10,604,199,717 dollars E.-U. ; et autorise le Haut-Commissaire à effectuer, dans le cadre de la dotation totale, des ajustements dans les budgets des programmes régionaux, des programmes globaux et du Siège ;

b) Confirme que les activités proposées dans le budget-programme de 2026, tel qu'exposées dans le document [A/AC.96/76/5](#), sont conformes au Statut du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés ([A/RES/428 \(V\)](#)) ; aux autres fonctions du Haut-Commissaire reconnues, encouragées ou sollicitées par l'Assemblée générale, le Conseil de sécurité ou le Secrétaire général, ainsi qu'aux dispositions pertinentes du Règlement de gestion par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires ([A/AC.96/503/Rev.12](#)) ;

c) Approuve les programmes et les budgets pour les programmes nationaux et régionaux, les programmes globaux et le Siège au titre du projet de budget-programme de 2026, tels que contenus dans le [A/AC.96/76/5](#), et s'élevant à 8 504 520 939 dollars E.-U. pour 2026, y compris la contribution du budget ordinaire des Nations Unies aux dépenses du Siège, la Réserve des opérations et le Programme des administrateurs auxiliaires ; et autorise le Haut-Commissaire, dans le cadre de la dotation totale, à procéder à des ajustements dans les budgets des programmes régionaux, des programmes globaux et du Siège ;

d) Prend acte des états financiers pour l'année 2024 tels que contenus dans le Rapport du Comité des commissaires aux comptes à l'Assemblée générale sur le rapport financier et les états financiers vérifiés relatifs aux fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ([A/80/5/Add.6](#)), et du rapport du Haut-Commissaire sur les problèmes clés et les mesures prises pour répondre aux recommandations faites dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes ([A/AC.96/76/4/Add.1](#)) ; et demande à être régulièrement informé des mesures prises pour donner suite aux recommandations et observations formulées dans ces documents ;

e) Demande au Haut-Commissaire de répondre, dans le cadre des ressources disponibles et avec souplesse et efficacité, aux besoins recensés dans le budget-programme de 2026 ; encourage ses services à être aussi efficents et efficaces que possible avec les fonds mis à leur disposition pour l'exécution de son mandat, y compris les solutions durables, sans pour autant diminuer la protection et l'assistance vitale pour les personnes déplacées de force ou apatrides, et l'autorise, en cas de nouveaux besoins d'urgence ne pouvant pas être intégralement couverts par la Réserve des opérations, à établir des budgets supplémentaires et à lancer des appels spéciaux, les ajustements ainsi effectués devant être annoncés pour examen à la réunion suivante du Comité permanent ;

f) Reconnaît avec gratitude la charge que continuent de supporter les pays en développement et les pays les moins avancés accueillant les réfugiés ; et exhorte les États membres à reconnaître cette contribution précieuse à la protection des réfugiés et à participer aux efforts visant à promouvoir des solutions durables et un partage plus prévisible et plus équitable de la charge et des responsabilités ; et

g) Demande instamment aux États membres, compte tenu de l'immensité des besoins que doit satisfaire le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et de l'appui substantiel de longue date qu'apportent les pays d'accueil de réfugiés, de répondre généreusement et dans un esprit de solidarité à l'appel du Haut-Commissaire pour des ressources en vue d'exécuter pleinement le budget-programme de 2026, et de pourvoir, en temps voulu et d'une manière prévisible, l'organisation en ressources, tout en maintenant les affectations de fonds à un niveau minimum.
