

Siège

Direction exécutive et gestion

Le **Bureau exécutif** (BE) se compose du Haut Commissaire, du Haut Commissaire adjoint, du Haut Commissaire assistant et du Chef de cabinet. Le Bureau exécutif formule la politique, assure une direction efficace et supervise les opérations de l'UNHCR à travers le monde. Il informe les groupes opérationnels des décisions exécutives et des nouvelles orientations politiques, tout en instruisant le Haut Commissaire de l'évolution des situations sur le terrain. L'Inspecteur général, le Directeur du Département de la protection internationale (DPI) et le Directeur du Bureau de l'UNHCR à New York, qui fait également office de Conseiller spécial, rendent directement compte de leurs activités au Haut Commissaire, tout comme le Chef du Groupe chargé de la Convention Plus. En 2004, le poste de Conseiller spécial auprès du Haut Commissaire pour les questions de genre a été créé au sein du Bureau. Le Directeur de la Division des finances et de l'approvisionnement – qui assume également la charge de Contrôleur –, ainsi que le Directeur de la Division des relations extérieures (précédemment Division de la communication et de l'information), le Directeur de la Division de la gestion des ressources humaines et le Directeur de la Division des services de l'information et des télécommunications font rapport au Haut Commissaire adjoint. Les fonctions assurées par la Section des affaires juridiques et le Médiateur sont également placées sous la supervision directe du Haut Commissaire adjoint. Le Haut Commissaire assistant dirige le Département des opérations, qui comprend la Division de l'appui opérationnel (DAO) et les Bureaux régionaux. Les Directeurs de la DAO et des Bureaux, de même que le Chef du Service d'urgence et de sécurité et le Chef du Groupe chargé de l'évaluation et de l'analyse de la politique générale, sont responsables devant le Haut Commissaire assistant.

Les activités du Service d'urgence et de sécurité sont décrites dans le chapitre traitant des Programmes globaux. Les activités du Bureau de l'UNHCR à New York sont détaillées ci-après, le budget relatif au Bureau étant en revanche présenté dans le chapitre consacré à l'Amérique du Nord et Caraïbe.

Le rôle du **Bureau de l'UNHCR à New York** a évolué au cours des dernières années, en réponse au vœu du Secrétaire général, qui avait appelé à

davantage de cohérence et d'intégration au sein du système des Nations Unies. L'UNHCR a de ce fait eu davantage d'occasions de resserrer sa collaboration avec d'autres acteurs de l'ONU, en particulier la composante « paix et sécurité » et la composante « développement », en vue de répondre aux besoins de protection et d'assistance des réfugiés et des déplacés et de remédier durablement à leur sort. En 2005, le Bureau de New York continuera de consolider ses relations avec les entités des Nations Unies, pour veiller à ce que le problème des déplacements de populations occupe toujours une place de premier plan dans le programme d'action des Nations Unies. Le Directeur du Bureau, qui rend directement compte de ses activités au Haut Commissaire, assume également la fonction de Conseiller spécial pour les affaires politiques.

Afin de souligner le lien essentiel entre les déplacements forcés de population et la paix et la sécurité internationales, l'UNHCR coopère étroitement avec le Département des Affaires politiques et le Département des Opérations de maintien de la paix, ce qui lui permet d'attirer, par le biais du Conseil de sécurité, l'attention des États membres de l'ONU sur certains domaines problématiques.

Le Bureau de New York continuera de jouer un rôle de catalyseur dans le renforcement de la coopération entre l'UNHCR et le Département des opérations de maintien de la paix (DPKO) et participera à une opération dirigée par le DPKO, visant à définir une approche plus cohérente face à la question du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration (DDR). La coopération nouée dans ce domaine contribuera au rétablissement de la confiance et à la stabilisation et aidera à créer des conditions plus propices au retour en toute sécurité des populations déplacées.

L'UNHCR s'est joint au Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM) afin de garantir, aux côtés des membres du GNUM et à travers le réseau des coordonnateurs résidents et coordonnateurs de l'action humanitaire, la prise en compte des besoins des réfugiés, des rapatriés et des personnes déplacées à l'intérieur des territoires nationaux dans la planification du développement et les programmes y afférents. En 2005, l'Organisation renforcera encore son engagement auprès des principaux acteurs du développement à New York. La réalisation de la déclaration et des objectifs du Millénaire pour le développement figurera parmi les priorités du GNUM et l'UNHCR veillera, par ses efforts, à ce

que les besoins des déplacés soient évoqués de manière adéquate dans les discussions.

Le Groupe du programme au sein du GNUD ayant adopté la Note d'orientation sur les solutions durables en faveur des personnes déplacées, en 2005, l'Organisation s'emploiera à aider les Équipes des Nations Unies dans les pays à appliquer cette note. Ceci devrait garantir la prise en compte des solutions durables en faveur des personnes déplacées dans les mécanismes de financement des Évaluations communes de pays (CCA) et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF). L'UNHCR dispensera des conseils et appuiera les évaluations communes de besoins entreprises par les Nations Unies dans les pays qui se remettent d'un conflit, ainsi que la préparation de diverses conférences sur la reconstruction, qui devraient également être ciblées sur les réfugiés, les PDI et les rapatriés.

L'UNHCR participera aux débats et aux activités du Comité exécutif pour la paix et la sécurité (CEPS) et du Comité exécutif pour les affaires humanitaires (CEAH). Sous l'égide du CEPS, l'UNHCR appuiera les efforts actuels et à venir pour rétablir la « suprématie du droit » dans les situations consécutives à des conflits. Au sein du Comité exécutif pour les affaires humanitaires, l'Organisation participera au Groupe de mise en œuvre de la « Protection des civils dans les conflits armés ». Dans ces forums, elle observera les évolutions survenant dans un certain nombre de domaines thématiques, dont les femmes et les enfants, les migrations et la traite des êtres humains et les mines terrestres. En sus des responsabilités précédemment décrites, le Bureau de New York continuera à veiller, en coopération avec le Secrétariat et le service interorganisations de l'UNHCR à Genève, à ce que l'Organisation s'acquitte en temps utile de ses obligations de compte rendu auprès de l'Assemblée générale des Nations Unies, de l'ECOSOC et d'autres organes des Nations Unies.

La fonction et les attributions du **Bureau de l'Inspecteur général (BIG)**, créé en 1994, se sont modifiés au fil des ans en raison de l'évolution survenue dans les besoins de l'Organisation. Le Haut Commissaire ayant redéfini la mission du BIG en octobre 2003, les activités du Bureau en 2005 s'organiseront en fonction de ces nouveaux paramètres.

Le BIG assume les responsabilités suivantes : *inspections* des bureaux extérieurs et des groupes installés au Siège, *investigations* sur des fautes professionnelles présumées et *enquêtes* sur les attaques perpétrées à l'encontre du personnel ou des opérations de l'UNHCR, lorsque ces agissements ont provoqué



Pendant la session du Comex, les nouvelles tentes ultralégères conçues pour les opérations sur le terrain, ont été exposées dans l'atrium, au Siège. UNHCR / S. Hopper

des morts accidentelles, des blessures graves ou des dégâts massifs sur le matériel de l'Organisation. L'Inspecteur général peut également mener, à la demande du Haut Commissaire, des *enquêtes spéciales* sur d'autres types d'incidents, notamment sur les fautes professionnelles présumées d'agents qui ne seraient pas membres du personnel de l'UNHCR mais dont la mauvaise conduite serait susceptible de nuire directement à la crédibilité ou à l'intégrité de l'Organisation.

Le Bureau de l'Inspecteur général s'attachera à promouvoir la gestion efficace des opérations de l'UNHCR – notamment en empêchant la dilapidation des ressources – et à minimiser la nécessité de prendre des actions correctives moyennant un éventail de mesures préventives. Le Bureau tire des enseignements des conclusions de ses travaux, tout en décelant les évolutions en cours et en dégagant les meilleures pratiques, et s'appuie sur ces éléments pour formuler, à l'intention du Haut Commissaire, des recommandations quant à l'amélioration des politiques, des contrôles internes et des pratiques de gestion de l'Organisation.

Les inspections s'accompagnent d'études sur la gestion des opérations et des activités de l'UNHCR : une attention particulière est alors accordée aux facteurs, internes ou externes, jugés indispensables à la bonne réalisation des objectifs organisationnels. En tant qu'outils de gestion et de contrôle interne, les inspections sont destinées à faire le point sur le fonctionnement du Haut Commissariat ; elles procurent également aux cadres des évaluations impartiales et objectives de leur comportement professionnel, ou un deuxième avis sur la gestion des questions délicates. Enfin, les inspections attirent l'attention sur les problèmes récurrents qu'il convient de traiter à un niveau hiérarchique plus élevé et recensent les meilleures pratiques en vue de leur diffusion.

Depuis le début de l'année 2004, le Bureau a mis au point une approche plus souple, plus ciblée et davantage axée sur la résolution des problèmes, afin de mener ses inspections en tirant le meilleur parti possible des ressources. L'approche révisée opère une distinction entre les inspections *ordinaires* et les inspections *spéciales*. Entre le mois de septembre 2003 et le mois de septembre 2004, le BIG a inspecté les opérations de l'UNHCR en Arménie, en Azerbaïdjan, en Espagne, en Géorgie, au Kazakhstan, en Ouganda, en Ouzbékistan et en Turquie, et a réalisé des études opérationnelles en Somalie, au Soudan et à Sri Lanka. D'autres inspections sont prévues en 2005.

En 2004, le BIG a perfectionné et enrichi la base de données rassemblant les recommandations émises à l'issue des inspections afin d'accroître l'efficacité de cet outil de contrôle et de renforcer le suivi. Le Manuel d'inspection a fait l'objet d'une révision, tout comme les aide-mémoire et les questionnaires correspondants. Les aide-mémoire intègrent à présent certaines questions, relatives au Code de conduite, à la prévention et à l'intervention face à la violence sexuelle et sexiste et aux possibilités de formation. La mission du Comité de contrôle, présidé par le Haut Commissaire adjoint, a également fait l'objet d'une révision et d'une amélioration, en vue de renforcer le suivi des recommandations formulées par les missions d'inspection.

Les investigations sont entreprises lorsqu'il y a lieu de croire qu'un membre du personnel s'est rendu coupable d'une action fautive. Si l'on a assisté, au cours des dernières années, à une augmentation spectaculaire du nombre de plaintes ou de dénonciations pour faute adressées au Groupe des investigations, le nombre de plaintes reçues en 2004 n'a pas varié par rapport à l'année 2003, le nombre de cas recensé annuellement étant supérieur à 120. L'augmentation observée dans le nombre d'actions fautives signalées, par rapport à 2000, révèle la

conscience accrue qu'a le personnel de ses obligations et dénote également un désir d'améliorer la transparence et les mécanismes de suivi des responsabilités au sein de l'UNHCR.

Le volume de cas existants posant un grave problème au BIG et à l'Organisation, le Bureau s'est doté de moyens renforcés pour entreprendre des investigations et pour aider les cadres à mener leurs propres investigations, dans les cas appropriés, moyennant l'allocation d'un budget supplémentaire pour les années 2003 et 2004. En 2005, les ressources supplémentaires seront intégrées au Budget-programme annuel du BIG. Afin d'exploiter au mieux les ressources, le Bureau a achevé un manuel traitant de façon exhaustive de la conduite des investigations et l'a publié en 2004 ; un module de formation destiné aux cadres qui entreprendront des investigations est actuellement en cours d'élaboration.

Le Bureau a remarqué que de nombreux collaborateurs de l'UNHCR comprenaient imparfaitement la notion de « harcèlement sexuel », telle qu'elle est définie par les Nations Unies et connaissaient mal les procédures mises à leur disposition pour remédier à ce type de mauvaise conduite. Le BIG a donc participé à un Groupe de travail sur le harcèlement, réuni par le Haut Commissaire adjoint et chargé d'élaborer des politiques et des procédures internes simplifiées en vue d'aider les membres du personnel confrontés à une forme ou à une autre de harcèlement sur leur lieu de travail.

Le Groupe chargé des investigations poursuivra son action de prévention par différentes initiatives, prises au titre du suivi des recommandations du Groupe de travail interinstitutions pour la protection contre l'exploitation sexuelle des réfugiés, le Groupe de travail chargé du Code de conduite au sein de l'UNHCR et le Groupe de travail chargé du harcèlement sur le lieu de travail. Ce dernier élaborera, d'ici la fin de l'année 2004, une politique et des procédures relatives au harcèlement à l'intention du personnel de l'Organisation.

Le Groupe des investigations s'est en outre efforcé d'intégrer les enseignements tirés de ses investigations en contribuant très activement au Programme d'apprentissage relatif à la gestion, auxquels tous les cadres de l'UNHCR seront tenus de participer à l'avenir. Le Groupe collaborera avec des agences des Nations Unies, avec Interpol et avec des institutions gouvernementales durant le processus d'investigation au cours de l'année et continuera à prêter son concours aux ONG et aux partenaires d'exécution en les conseillant quant aux problèmes d'investigation en rapport avec des réfugiés.



Libéria : des casques bleus suédois de la force de maintien de la paix de l'ONU, en état d'alerte, surveillent le passage d'un convoi de rapatriés. P. Flomoku

La base de données relative aux investigations, en service depuis le début de l'année 2004, a facilité l'enregistrement centralisé des plaintes pour actions fautives, ainsi que la gestion des dossiers d'investigation et la publication de rapports statistiques. Les résultats des investigations seront portés à la connaissance du personnel au travers de communications conjointes avec la Division de la gestion des ressources humaines et la Section des affaires juridiques. En outre, des rapports sur les conséquences en matière de gestion, destinés à préciser les enseignements tirés des investigations et à sensibiliser les collaborateurs au problème de la fraude, seront publiés en 2005.

Le **Service des audits de l'UNHCR**, au sein des Services de contrôle interne des Nations Unies, assure la fonction d'audit interne à l'Organisation. Le Service, par ses activités objectives et indépendantes, assure le Haut Commissaire de l'emploi efficace et rationnel des ressources, de la fiabilité et de l'intégrité des informations financières et opérationnelles, de la préservation du matériel, du respect des politiques, règles et règlements, de la réalisation des objectifs inscrits au programme et de toute autre question susceptible d'influer sur la gestion des ressources de l'UNHCR. Lorsque ce n'est pas le cas, le Service des audits communique des informations sur les problèmes observés et formule des recommandations quant aux moyens d'y remédier. Le Service s'attache à déterminer, chaque fois que cela est possible, les économies et les recouvrements quantifiables.

En 2005, le Service prévoit de mener 25 audits dans certaines opérations, sélectionnées sur la base d'une évaluation des risques et en consultation avec la direction. Un vérificateur résident assurera le contrôle permanent de l'Opération au Soudan, en dispensant également des conseils. Au Siège, certaines

activités seront analysées en profondeur, afin de juger de l'adéquation des systèmes et des procédures ; une attention particulière sera accordée au Projet de renouvellement des systèmes de gestion, ainsi qu'à d'autres projets informatiques.

Dès la fin de l'année 2004, le Service des audits s'attachera à promouvoir le concept de gestion du risque et épaulera l'UNHCR dans la mise en œuvre d'un système qui fournira un processus systématique et organisé pour évaluer et gérer les risques importants dans certains domaines fonctionnels essentiels.

Le Service introduira un logiciel permettant de mettre en œuvre des « documents de travail électroniques », afin de rationaliser et d'harmoniser le processus d'audit et d'en accroître la productivité. Les vérificateurs travaillant dans des localités isolées seront ainsi en mesure de dialoguer avec leur hiérarchie et de recevoir des conseils en ligne pendant les processus d'examen.

Le **Service d'urgence et de sécurité**, créée en janvier 2001, est une partie intégrante du Bureau exécutif du Haut Commissaire. Le Service opère en étroite liaison avec les bureaux régionaux et coordonne les activités de préparation et de réponse aux situations d'urgence, ainsi que celles visant à assurer la sûreté et la sécurité du personnel et des réfugiés. En 2005, il fera l'objet d'une réorganisation et d'une consolidation qui lui permettront d'assurer plus efficacement l'élaboration des politiques et la constitution de capacités dans les domaines de la gestion des crises et de la gestion de la sécurité. Pour de plus amples informations, veuillez vous reporter aux paragraphes traitant de la Gestion de la sécurité et des situations d'urgence, ainsi que des Projets liés aux situations d'urgence, dans le chapitre Programmes globaux.

Division des systèmes et des technologies de l'information

La **Division des systèmes et des technologies de l'information (DSTI)** a été créée en 2004 et se compose du Service des technologies de l'information et des télécommunications et du Projet de renouvellement des systèmes de gestion (PRSG).

À la fin de l'année 2004, un cabinet de conseil sera engagé afin d'évaluer l'actuelle prestation de services de la nouvelle division et d'améliorer ses capacités de prestation, ainsi que les services de technologies de l'information et de la communication (TIC) assurés par la DSTI et d'autres prestataires de services de TIC au sein de l'UNHCR. La mission de conseil formulera également des recommandations quant à l'amélioration de la valeur stratégique des TIC pour l'UNHCR et des suggestions relatives à la composition et au mode opératoire d'une fonction de direction des TIC dans l'ensemble de l'Organisation. La mise en œuvre des recommandations acceptées commencera au début de l'année 2005.

Département de la protection internationale

À la fin de l'année 2004, trois postes seront supprimés au sein du **Département de la protection internationale (DPI)**. Six autres postes devraient être créés en 2005 ; il s'agit de lignes d'assistance temporaire qui seront converties en postes. Un nouveau projet, mis en place avec le Groupe chargé de la Convention Plus et intitulé « Renforcement de la capacité de protection » permettra de concevoir des outils et des stratégies pour renforcer les capacités d'accueil et de protection des réfugiés et pour leur donner les moyens d'atteindre à l'autosuffisance économique.

Les propositions relatives à la création d'un poste de Haut Commissaire adjoint (pour la protection) seront examinées à la fin de l'année 2004 et au début de l'année 2005. Les résultats de ces discussions auront peut-être un effet sur l'organisation et la structure hiérarchique du Département de la protection internationale en 2005. Les implications, en termes de ressources, de ces décisions, feront l'objet d'un examen attentif.

En 2005, la **Section des politiques de protection et des conseils juridiques** examinera les documents traitant de la protection à l'intention du Comité exécutif et rédigera des articles sur un

certain nombre de sujets, à caractère juridique ou en rapport avec les politiques de protection. Elle se consacrera à certaines activités de suivi en rapport avec l'Agenda pour la protection, dont la préparation des Conclusions du Comité exécutif sur la protection internationale et la mise à jour du Manuel sur le rapatriement librement consenti, publié en 1996.

La Section révisera les principes directeurs relatifs à certaines questions juridiques en rapport avec la fonction de supervision du Haut Commissariat et l'article 35 de la Convention de 1951, actualisera et complètera le *Guide sur les procédures et critères à appliquer pour déterminer le statut de réfugié*, dispensera des conseils et avis aux services gouvernementaux, aux juristes, aux magistrats et aux collaborateurs de l'UNHCR qui se chargent de la détermination du statut de réfugié (DSR) sur le terrain. Elle prévoit également de publier d'autres documents et/ou principes directeurs sur l'application des clauses d'exclusion, l'annulation du statut de réfugié, le regroupement familial, les persécutions religieuses, les objecteurs de conscience, les formes de persécutions propres à certaines tranches d'âge, l'accueil des demandeurs d'asile, les aspects procéduraux de l'exclusion lorsque le statut de réfugié est accordé à un groupe (*prima facie*), les procédures et normes à appliquer pour préserver le caractère civil de l'asile, les garanties de protection dans les mesures d'interception et l'intégration sur place.

Les officiers de protection en poste dans les bureaux extérieurs bénéficieront également de conseils sur un éventail de questions, concernant notamment la manière d'émettre des commentaires sur les législations nationales, le recrutement militaire sous la contrainte, la contrebande et la traite d'êtres humains, la protection efficace et les réfugiés sur place. En coopération avec l'UNICEF, la Section envisage d'organiser un colloque spécialisé sur les besoins de protection des enfants victimes de la traite des êtres humains; elle étudiera en outre, en coopération avec le CICR et d'autres organisations, les moyens pour mettre en œuvre la Conclusion du Comex sur le caractère civil et humanitaire de l'asile. Un certain nombre de documents théoriques sur différentes questions – droits politiques du réfugié, interface entre l'asile et l'extradition, exercice de la justice dans les camps de réfugiés, alternatives à la détention, présentation comparée des régimes d'asile, protection internationale dans les situations d'afflux massif et protection des réfugiés en cas de conflit armé national ou international – seront diffusés en 2005 en vue d'influer sur la formulation des politiques et d'appuyer les recherches consacrées à ces sujets.

En ce qui concerne les droits de l'homme, le Haut Commissariat poursuivra ses efforts pour consolider les liens et les complémentarités entre son action de protection et celle des mécanismes de défense des droits de l'homme des Nations Unies. Le programme de réforme impulsé par le Secrétaire général, qui impose à toutes les agences des Nations Unies d'intégrer les droits de l'homme dans leurs politiques, programmes et activités (y compris de formation), fixe le cadre à l'intérieur duquel l'UNHCR veillera à l'application efficace de ces questions, au titre de sa mission de protection des réfugiés.

Compte tenu des objectifs globaux fixés dans l'Agenda pour la protection, la **Section d'appui aux opérations de protection** a fixé les objectifs suivants pour l'année 2005 :

- renforcer la capacité de suivi et de contrôle afin de promouvoir une approche cohérente quant à la mise en œuvre de la mission et des politiques de protection de l'UNHCR à travers le monde ;
- offrir un appui juridique aux opérations moyennant la diffusion de bonnes pratiques, notamment en ce qui concerne les femmes réfugiées, les enfants réfugiés et les autres groupes vulnérables ;
- veiller à ce que les dotations en effectifs soient suffisantes pour garantir efficacement la protection des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR ;
- organiser et animer des ateliers de gestion de la protection ;
- intensifier les efforts de promotion et de mise en œuvre de la mission de l'UNHCR dans le domaine de l'apatridie, qui complète la mission de l'Organisation vis-à-vis des réfugiés.

En 2001, l'UNHCR a créé la **Section des informations de protection** pour communiquer des informations détaillées et objectives aux collaborateurs de l'UNHCR et aux services gouvernementaux, aux ONG, aux organisations internationales, aux universitaires, aux décideurs intervenant dans les procédures nationales de détermination du statut de réfugié, aux juristes et aux magistrats. Le nombre d'abonnements à *RefWorld* ayant franchi la barre des 2 000, la Section s'attachera en 2005 à accroître le nombre et la qualité des informations disponibles sur le site web de l'UNHCR, tout en améliorant l'accès. Elle lancera également une édition de *RefWorld* sur DVD. La Section mènera et coordonnera des recherches sur les pays d'origine, conseillera les utilisateurs sur les sources d'information et organisera un programme de stages à l'intention des pays qui viennent de se doter d'un service d'information

sur les pays d'origine. Elle servira de centre de liaison pour les échanges avec les services d'information sur les pays d'origine des États signataires de la Convention de 1951 sur les réfugiés et les forums intergouvernementaux compétents, comme le Groupe de travail sur les informations relatives aux pays d'origine, au sein des Consultations intergouvernementales, et le Réseau européen des praticiens de l'asile (EURASIL), mis en place par la Commission européenne.

Département des opérations

Le **Département des opérations**, dirigé par le Haut Commissaire assistant, regroupe cinq Bureaux régionaux (Afrique, Asie, CASWANAME, Europe et Amériques), le Groupe spécial pour la situation au Soudan (créé en 2004), la Division de l'appui opérationnel, le Service d'urgence et de sécurité et le Groupe de l'évaluation et de l'analyse de la politique générale. Le Haut Commissaire assistant préside en outre le Comité de la politique des opérations, qui s'attache en premier lieu à aider le Haut Commissaire et la Direction à garantir la cohérence et l'unité des activités opérationnelles de l'UNHCR.

La politique de l'UNHCR en matière d'évaluation fixe des niveaux minima d'évaluation, notamment en ce qui concerne les évaluations entreprises ou commandées par le **Groupe de l'évaluation et de l'analyse de la politique générale** et par les Bureaux régionaux. Chaque année, le Groupe entreprend au moins une évaluation mondiale, thématique ou politique, une évaluation d'une opération d'urgence dans les six mois qui suivent le lancement de cette dernière, une évaluation conjointe ou inter-organisations, deux auto-évaluations sur le terrain, cinq évaluations dirigées par des organismes extérieurs, une évaluation dans chaque région pour analyser d'importants programmes à long terme et cinq évaluations, dirigées par des organismes externes, relatives à des opérations de rapatriement et de réintégration à grande échelle, pendant l'opération même ou dans un délai de six mois après sa conclusion.

Les bureaux extérieurs sont encouragés à commander et à entreprendre des évaluations de leurs programmes et à y participer, en bénéficiant de l'appui technique, des conseils et du financement du Groupe.

La **Division de l'appui opérationnel (DAO)** est constituée des groupes/sections ci-après :

- Bureau du Directeur ;
- Section de l'appui aux opérations et de la coordination des programmes ;
- Section des données démographiques et géographiques ;
- Groupe chargé du projet Profile ;
- Section des femmes, des enfants et du développement communautaire ;
- Section de la réintégration et de l'installation sur place ;
- Section de l'appui technique.

L'un des aspects essentiels du travail de la DAO consiste à réaliser les objectifs organisationnels suivants :

- appuyer la conception et la gestion des programmes, de sorte qu'ils soient davantage fondés sur les résultats et reflètent les normes de protection et d'assistance acceptées ;
- faciliter l'intégration des politiques, des normes, des principes directeurs et des accords opérationnels, en insistant particulièrement sur ceux qui sont en rapport avec le développement communautaire, les femmes réfugiées, la parité des sexes, les enfants et les adolescents réfugiés, le VIH/SIDA, les réfugiés âgés, l'environnement et la promotion des partenariats avec les acteurs du développement en vue de remédier durablement au sort des réfugiés.

Ces objectifs sont conformes aux Objectifs stratégiques de l'UNHCR : 2005 – *Réalisations escomptées et indicateurs de progrès* 3.1-3.3; 4.1-4.5; 5.1-5.2; 7.3-7.4; 9.1.

Division des relations extérieures

La Division de la communication et de l'information (DCI) a été rebaptisée **Division des relations extérieures (DRE)** le 7 septembre 2004. La DRE est chargée de rallier un appui public, politique et financier à l'action de l'UNHCR en veillant à ce que l'Organisation transmette un message cohérent et convaincant au monde extérieur. Elle s'acquitte d'un certain nombre de fonctions essentielles, consistant entre autres à entretenir la mémoire institutionnelle de l'UNHCR, à suivre les évolutions mondiales, à analyser l'environnement concurrentiel pour les fonds humanitaires, à contribuer à la formulation des

stratégies destinées à faire face à de nouveaux défis et à obtenir des commentaires et réactions sur l'image de l'Organisation et sur l'efficacité avec laquelle celle-ci accomplit sa mission.

Le **Bureau du Directeur** assure une triple fonction : il veille à la qualité et à la bonne gestion du travail des différents services de la DRE tout en le coordonnant, assure la conformité entre les objectifs et les orientations de la division et les buts et orientations stratégiques de l'Organisation, et garantit l'efficacité de la communication interne. En 2004, la Division s'attachera à développer des partenariats novateurs avec les organisations gouvernementales, intergouvernementales et non gouvernementales, ainsi qu'avec les institutions de l'ONU ; à participer aux efforts dynamiques de mobilisation de fonds auprès du secteur public et du secteur privé, et auprès de donateurs traditionnels et non traditionnels ; et à appuyer les efforts visant à promouvoir des solutions durables aux problèmes des réfugiés, y compris les efforts du Groupe chargé de la Convention Plus. La DRE coopérera étroitement avec la Division des systèmes et des technologies de l'information, récemment créée, pour améliorer la communication interne et externe, notamment en perfectionnant les mécanismes de gestion de l'information de l'UNHCR.

En 2005, le Bureau du Directeur guidera les activités de collecte de fonds axées sur les fonds d'assistance au développement avec le concours d'un Conseiller spécial pour les financements et l'assistance au développement et d'un administrateur auxiliaire parrainé par le Gouvernement danois. Il appellera à la prise en compte des besoins des réfugiés dans les politiques de développement des pays donateurs et s'efforcera de tirer parti des réponses positives des donateurs pour financer des solutions durables mises en œuvre par l'Organisation au cours des dernières années.

Au titre de son action de défense de la cause, l'UNHCR participera aux travaux du Réseau pour les conflits, la paix et la coopération pour le développement, mis en place par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD/OCDE), afin de veiller à ce que les besoins des réfugiés soient adéquatement pris en compte dans les directives du CAD. En outre, l'UNHCR s'attachera, en étroite coopération avec les membres du Réseau, à définir de bonnes pratiques, aptes à favoriser des approches communes et cohérentes face aux crises de réfugiés et à assurer efficacement la transition entre l'aide humanitaire et l'assistance au développement.



Suisse : le Haut Commissaire célèbre les vingt années de partenariat avec Fuji Optical, représenté ici par Dr. Akio Kanai. La société offre des services optiques et des lunettes aux réfugiés à travers le monde. UNHCR / S. Hopper

En 2005, l'UNHCR s'attellera à la rédaction de la nouvelle édition des *Réfugiés dans le monde*, sous la supervision directe du Directeur de la DRE.

Le **Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources** est le principal interlocuteur des donateurs gouvernementaux et intergouvernementaux. Le Service informe ces donateurs de la gestion des fonds, des politiques et des programmes, et de toute autre question susceptible d'influer sur leurs décisions de financement. Il leur procure une vision claire des objectifs et des besoins financiers de l'Organisation et aide le personnel, au Siège et sur le terrain, à produire des informations à cet effet. Le Service publie chaque année l'Appel global, le Rapport intérimaire à mi-année et le Rapport global, afin de recueillir les fonds nécessaires aux opérations de l'UNHCR à travers le monde et de rendre compte de l'action de l'Organisation aux donateurs. En 2005, avec l'appui d'autres groupes du Siège et des bureaux extérieurs, le Service s'attachera à rallier un appui en faveur des opérations de l'UNHCR, à accroître le montant des financements, ainsi que la prévisibilité et la souplesse des contributions et à diversifier l'éventail des donateurs en recherchant des sources de financement complémentaires.

Au Siège, le **Service des relations avec les médias et de l'information** diffuse des actualités, des documents d'information et des articles contribuant à la notoriété de l'UNHCR par l'intermédiaire de ses différents groupes : Médias, Publications

imprimées, Publications électroniques, Audiovisuel, Information de masse et Distribution/Visibilité.

Le site public de l'Organisation, **www.unhcr.org** réalisé et mis à jour par le Groupe des publications électroniques joue toujours un rôle fondamental dans la stratégie d'information de l'UNHCR. En 2005, les galeries de photos se perfectionneront et s'enrichiront, tout comme les collections audiovisuelles. Un site web en français, repensé et réagencé afin de présenter un aspect et une convivialité semblables à ceux du site principal en anglais, sera relancé au premier trimestre et géré au Siège. Un poste d'éditeur de site web sera créé pour assurer la mise à jour permanente du contenu du site français. La page consacrée à la situation d'urgence au Tchad/Darfour sera revue et réactualisée afin d'informer le public de l'action de l'UNHCR de part et d'autre de la frontière. Au cours de l'année, l'UNHCR devrait mettre en service 20 sites supplémentaires publiant des informations en différentes langues. Le site principal accueille de très nombreux visiteurs, qui consultent chaque mois 1,2 million de pages distinctes ; il continuera de présenter des reportages quotidiens et détaillés sur des événements survenant dans certaines des régions les plus isolées du monde, illustrés de cartes et de photos numériques transmises par les bureaux extérieurs.

Les activités du réseau d'information de l'UNHCR seront coordonnées, au Siège, par un « secrétariat de rédaction » composé d'administrateurs spécialisés qui accorderont des interviews dans différents

médias et organiseront des conférences de presse bi-hebdomadaires au Palais des Nations de Genève, complétées au besoin par d'autres conférences. Les administrateurs chargés de l'information rédigeront, réviseront et distribueront des centaines de publications, de communiqués de presse, de rapports pour le site web de l'UNHCR, de mises à jour sur les situations d'urgence, de notes de synthèse, de reportages photo et de reportages audiovisuels couvrant les activités de l'UNHCR à travers le monde.

Le **Service du secteur privé et des affaires publiques** s'emploiera à lever des fonds auprès des particuliers, des municipalités, des entreprises, des fondations et de différents groupes, à améliorer la visibilité de l'UNHCR et à sensibiliser l'opinion à la problématique des réfugiés dans le monde.

Le Service opère par l'intermédiaire de cinq associations nationales implantées en Australie, en Espagne, aux États-Unis, en France et au Japon, des délégations de l'UNHCR au Canada, en Égypte, en Grèce, en Italie, en Suisse et dans les pays nordiques, et par l'entremise de deux partenaires installés en Allemagne et aux Pays-Bas.

Le **Groupe chargé des affaires publiques**, qui intervient à part entière dans la stratégie relative au secteur privé, joue un rôle clé en augmentant la notoriété de l'UNHCR à travers le monde. En 2004, le groupe se consacrera à des activités de sensibilisation, en se concentrant sur les quatre composantes essentielles : la journée mondiale du réfugié, le programme des ambassadeurs de bonne volonté, la médaille Nansen, et la campagne en direction des jeunes. Le Groupe sensibilisera l'opinion à la problématique de l'exil, plaidera la cause des réfugiés, rehaussera l'image de l'UNHCR à travers le monde et appuiera les efforts de collecte de fonds auprès du secteur privé.

La bibliothèque de l'UNHCR et le Centre pour les visiteurs sont rattachés au Service. La Bibliothèque propose une documentation complète et aisément accessible sur les questions de réfugiés et veille au bon fonctionnement de différents services de consultation pour répondre aux besoins d'information du personnel de l'UNHCR et du grand public. Pour promouvoir les questions relatives aux réfugiés et les opérations de l'UNHCR, le Centre organise de nombreuses activités, dont des visites en groupe et des expositions, tient des stands d'information et anime d'autres manifestations destinées à accroître la notoriété de l'Organisation.

Le **Secrétariat et le service interorganisations (SSIO)** appuient le travail du Comité exécutif de

l'UNHCR (Comex) et servent de centre de liaison pour les relations de l'Organisation avec les autres institutions de l'ONU, les organisations intergouvernementales et les organisations internationales. Le Service est composé de deux entités (le Secrétariat et le Bureau interorganisations) qui rendent compte de leurs activités au Chef de service. Celui-ci assume en outre la charge de Secrétaire auprès du Comité exécutif. Le Comex comprend actuellement 66 États membres, auxquels viendront très probablement se joindre deux États supplémentaires en 2005. Cette vaste représentation géographique témoigne d'une prise de conscience croissante des difficultés que l'UNHCR et l'ensemble de la communauté internationale doivent surmonter pour offrir une protection internationale et une assistance aux réfugiés et aux autres personnes relevant de la compétence de l'Organisation de par le monde. En 2005, le SSIO appuiera les initiatives de l'UNHCR visant à nouer des partenariats stratégiques avec d'autres entités du système des Nations Unies et différentes organisations internationales et à faciliter ainsi la recherche de solutions durables au sort des réfugiés, des rapatriés et des PDI ; à cet effet, le SSIO tirera parti des mécanismes existants et explorera de nouveaux domaines propices à une coopération interorganisations.

Le **Groupe de liaison avec les ONG** favorise et coordonne les échanges d'informations entre l'UNHCR et les ONG, ainsi que le dialogue sur des questions fondamentales pour la protection des réfugiés, en vue de promouvoir des partenariats fructueux et prévisibles dans le domaine opérationnel. De par leur nombre, les ONG sont les partenaires les plus importantes de l'UNHCR, puisqu'un quart du budget de l'Organisation transite par elles.

En 2005, le Groupe entend susciter un dialogue plus nourri entre l'UNHCR et la communauté des ONG sur des questions opérationnelles précises, faciliter l'accès des ONG aux forums internationaux et encourager le perfectionnement des compétences et la coopération entre différents acteurs opérationnels. En favorisant différents échanges, le Groupe veillera à ce que les questions en rapport avec les objectifs de protection et les politiques prioritaires de l'Organisation soient débattues et mises en œuvre à l'échelon international et local.

Conformément à la politique du Haut Commissaire relative au renforcement de la collaboration avec les partenaires opérationnels, le Groupe continuera d'appuyer les ONG sur le terrain en favorisant une participation plus stratégique à certaines activités opérationnelles, telles que l'évaluation des besoins,

la planification des programmes, le suivi et l'évaluation de projets, ainsi qu'à des activités de formation et d'intervention en cas d'urgence. Le Groupe offrira un appui technique et une assistance financière à différentes initiatives des ONG (par exemple, les agents centralisateurs des ONG aux Consultations tripartites annuelles sur la réinstallation et au Projet mondial en faveur des PDI), ainsi qu'à certaines initiatives réunissant l'UNHCR et des ONG et susceptibles de profiter aux personnes relevant de la compétence de l'Organisation.

Quatre cents ONG nationales bénéficieront d'un appui renforcé. Les ONG apportent des compétences précieuses pour la gestion des crises de réfugiés ; il importe donc que l'UNHCR s'efforce de cerner les capacités de ces partenaires et de répondre aux besoins des ONG nationales en matière de formation. En 2005, le Groupe continuera d'appuyer la stratégie mise au point avec le Bureau régional pour l'Afrique et destinée à renforcer les capacités de certaines ONG nationales présentes sur le continent, en vue de réappliquer cette stratégie dans d'autres régions.

Au Siège, le Groupe de liaison avec les ONG assistera les bureaux régionaux et d'autres groupes en élaborant des politiques et en contribuant à des stratégies régionales ou nationales, notamment par une participation plus ciblée aux différentes actions de formation impliquant des ONG. Il s'emploiera également à élargir la participation des ONG aux délibérations du Comité exécutif, en assurant l'organisation des Consultations annuelles avec les ONG.

La **Section des archives et des dossiers** est chargée de la gestion, de la conservation et de l'exploitation des dossiers anciens et actuels, présentés sous forme imprimée, électronique et audiovisuelle, ainsi que de la reproduction des documents de l'Organisation.

Division de la gestion des ressources humaines

La **Division de la gestion des ressources humaines (DGRH)** est responsable de la gestion des états de paie, des politiques en matière de ressources humaines, de la gestion du comportement professionnel, de l'administration du personnel, du classement des postes, des recrutements et des affectations, de la mise en valeur des ressources humaines et du bien-être du personnel. L'UNHCR possédera son propre service médical à dater du

mois de janvier 2005, le Service médical commun ayant été dissous.

En 2005, la DGRH se dotera de moyens renforcés pour suivre l'application des politiques relatives à la parité hommes-femmes et à l'éthique. L'UNHCR lancera une nouvelle série de discussions en groupe sur le Code de conduite et sur les questions relatives à l'intégrité du personnel. La Division travaillera en étroite liaison avec le Bureau de l'Inspecteur général et la Section des affaires juridiques afin de veiller à ce que les cas présumés de mauvaise conduite et de mauvaise gestion soient jugés de manière rapide et équitable, conformément au Règlement du personnel des Nations Unies.

La Division favorisera le bien-être des agents et veillera, par son appui, à la santé mentale des collaborateurs et des membres de leurs familles au travers de la Section du bien-être du personnel et du Service médical. Deux administrateurs régionaux chargés de la santé du personnel, en poste en Afrique, et le réseau d'entraide du personnel, implanté dans le monde entier, aideront à dispenser ces services, notamment auprès de collaborateurs affectés à des opérations d'urgence.

La DGRH continuera d'assurer des services de secrétariat pour les organismes paritaires réunissant le personnel et la direction, à savoir le Comité des nominations, des affectations et des promotions pour les administrateurs, la Commission des nominations, des affectations et des promotions pour les agents des services généraux, le Comité consultatif paritaire, le Jury de révision et le Groupe d'étude des contraintes spéciales.

La phase de conception des composantes états de paie/ressources humaines du Projet de renouvellement des systèmes de gestion commencera au début de l'année 2005. Grâce à cette modernisation des systèmes d'information, l'Organisation sera plus à même d'analyser et de communiquer des informations sur le personnel, ce qui contribuera à l'amélioration de la planification des ressources humaines. Ceci devrait également avoir un effet positif sur les profils d'emploi et le processus de classement des postes. Le nouveau système devrait aider à la rationalisation des processus de gestion des vacances de postes, de recrutement et d'affectation.

Le personnel de l'UNHCR ne se limite pas à l'effectif « de base ». La Division de l'appui opérationnel a souvent recours aux services de volontaires des Nations Unies, le Département de la protection internationale et le Service d'urgence et de sécurité

coordonnant les affectations relatives aux activités de protection et d'intervention en cas d'urgence. La DGRH servira de centre de liaison pour le programme des administrateurs auxiliaires et suivra la mise en œuvre des politiques relatives aux consultants et aux prestataires individuels.

La DGRH publiera deux catalogues bisannuels pour les vacances de postes internationaux, ainsi que des avis sur les postes à pourvoir dans le cadre de la procédure d'affectation accélérée pour les opérations spéciales. Le fichier pour les administrateurs internationaux, exploité à titre expérimental en 2004, sera également utilisé en 2005 afin de parvenir à un mode de recrutement plus efficace, plus concurrentiel et de meilleure qualité pour les postes internationaux, notamment aux échelons P-2 et P-3 dans les bureaux extérieurs. La DGRH annoncera les vacances de postes pour les services généraux et les services extérieurs, suivant les besoins.

En 2005, un effort concerté sera accompli pour améliorer la gestion du comportement professionnel, moyennant un suivi de l'utilisation et de la qualité des rapports d'appréciation. À cet égard, la Division entreprendra un examen de son cadre de compétences au titre des composantes ressources humaines/état de paie du PRSG.

L'UNHCR sera un membre actif du Réseau Ressources humaines, groupe interinstitutions qui coordonne les initiatives politiques et contribue aux délibérations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). La DGRH réexaminera les indemnités et primes afin de simplifier les procédures et de reconnaître comme il se doit la contribution des fonctionnaires en poste dans des lieux où les conditions de vie et de travail sont difficiles et où leur famille ne peut les rejoindre.

Division des finances et de l'approvisionnement

La **Division des finances et de l'approvisionnement (DFA)** veille à ce que l'UNHCR fasse le meilleur usage possible des ressources qui sont à sa disposition. Le Directeur de la Division assume également la charge de Contrôleur de l'UNHCR et est responsable, à ce titre, de l'actualisation et de l'amélioration des systèmes de contrôle de gestion internes.

En 2005, l'amélioration des systèmes de gestion des ressources figurera parmi les principaux objectifs de

la DFA. À cette fin, la Division veillera à l'établissement de budgets fondés sur les résultats, dispensera un appui pour garantir la bonne exécution des programmes sur le terrain, améliorera les pratiques de gestion et perfectionnera les moyens d'analyse et de projection afin de renforcer la capacité de gestion des résultats de l'UNHCR.

Le **Projet de renouvellement des systèmes de gestion (PRSG)**, qui doit être mis en service sur le terrain au début de l'année 2005, procurera, en temps utile, une vision plus fiable du rythme d'exécution des programmes et de l'état général des finances de l'Organisation. Le module finances du logiciel PeopleSoft, conjointement mis au point par le Service de la gestion de l'approvisionnement et l'équipe chargée du PRSG en 2004, fournit un logiciel intégré de gestion de la chaîne d'approvisionnement, accessible sur le web, qui permet d'automatiser un grand nombre des tâches d'approvisionnement qui étaient auparavant exécutées manuellement. Le module améliore également la gestion de l'approvisionnement.

La **Section de la gestion et du développement organisationnels** offre des analyses et des conseils sur les politiques, procédures et principes directeurs en matière de gestion, tout en cernant les meilleures pratiques et en proposant des solutions à des problèmes de gestion particuliers.

En 2005, la Section aidera à la réorganisation du Service d'urgence et de sécurité, en se fondant son étude de la Section de sécurité sur le terrain, réalisée en 2004. Elle appuiera les efforts de régionalisation entrepris par le Bureau pour l'Europe en 2004 et suivra la politique de l'UNHCR sur les fonctions et les postes régionaux. La Section actualisera le chapitre 2 du Manuel de l'UNHCR, « Structures et responsabilités organisationnelles », en vue de le rendre plus accessible et plus agréable à lire. En 2005, la Section jouera un rôle clé dans la révision des processus au Siège, notamment en ce qui concerne la planification stratégique et l'allocation des ressources. Elle élaborera des normes, valables pour l'ensemble de l'Organisation, relatives à la conception des structures dans différents types d'opérations de l'UNHCR. Elle entend en outre renforcer et élargir l'utilisation du Fonds canadien pour les consultants en gestion, afin d'améliorer les systèmes de gestion de l'UNHCR.

En 2005, le poste (échelon D1) de Chef des **Services des ressources financières** sera rétabli et associé à la charge de Contrôleur adjoint ; ceci permettra de consolider la gestion des Sections Budget, Finances et Trésorerie et de superviser le développement et la

mise en œuvre des modules du PRSG relatifs aux finances. L'analyse financière, les projections et les moyens d'évaluation des risques, ainsi que certains documents, comme le Budget-programme annuel et les États financiers, seront améliorés afin d'accroître la transparence globale. Les principes de budgétisation et de gestion fondés sur les résultats seront perfectionnés et institutionnalisés pour la planification, l'établissement des budgets, le suivi et les comptes rendus. Les avantages de l'adoption d'un cycle budgétaire biennal seront évalués, à la suite d'une requête du Comex. La rationalisation des processus de planification, de budgétisation et d'information comptable et la mise en œuvre du PRSG dans le même temps renforceront l'obligation redditionnelle de l'UNHCR vis-à-vis des États membres et accroîtront la productivité du personnel, au Siège comme sur le terrain. Les collaborateurs consacreront moins de temps au traitement, à l'extraction et à la présentation des données ; ceci permettra d'obtenir des analyses fondées sur les systèmes plus qualitatives et favorisera, au niveau de l'encadrement supérieur une prise de décisions de qualité, dont bénéficieront les réfugiés.

Au Siège, le **Service de la gestion de l'approvisionnement (SGA)** est composé des sections suivantes : Achats et contrats, Gestion du matériel et logistique, Services généraux. Le SGA s'attache à trouver en temps voulu des fournisseurs offrant un bon rapport qualité-prix et à procurer rapidement des biens et services pour les opérations de l'UNHCR. Deux postes d'administrateurs chargés des achats à l'échelle régionale ont été créés pour l'année 2005, en vue de renforcer les capacités d'achat de l'Organisation. Du fait de l'augmentation des problèmes de sécurité, un administrateur principal chargé de la sécurité a été affecté au Service en 2004, afin d'aider ce dernier à faire le point sur l'état de la sécurité des bâtiments et des équipements du Siège. Avec la coopération des autorités suisses, des mesures de sécurité seront appliquées en 2004 et en 2005.

En 2004, le Service a défini des procédures opérationnelles permanentes pour la chaîne d'approvisionnement, procédures décrites de manière exhaustive dans la version révisée du Manuel de l'approvisionnement. La page web du SGA a été perfectionnée afin d'informer les fournisseurs des procédures d'achat et de passation des marchés et des appels d'offres ou autres possibilités de collaboration commerciale. Les plans d'urgence et les dispositifs d'intervention ont été renforcés moyennant l'amélioration du stock d'urgence central de

Copenhague, qui permet de fournir des articles non alimentaires à 250 000 bénéficiaires, et du stock d'urgence de Ngara, dans la région des Grands Lacs ; de nouveaux stocks d'urgence ont en outre été constitués à Accra, Dubaï et Lusaka. Le Service a mené à bien une étude de l'ensemble des entrepôts et a entrepris d'évaluer la flotte de l'UNHCR, comportant quelque 9 000 véhicules. Une étude des politiques et des pratiques en matière d'assurance des stocks, des équipements et des bâtiments à travers le monde a été lancée, afin d'en accroître l'efficacité pour l'Organisation.

En 2005, le SGA appliquera les meilleures pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement moyennant l'harmonisation et l'amélioration de l'information, des processus, des procédures, des systèmes, des définitions d'emploi pour les administrateurs chargés de l'approvisionnement et de la formation du personnel. Il poursuivra son étude sur la gestion de l'approvisionnement, entreprise en 2004 pour cerner les besoins de tous les membres du personnel en matière d'information et de formation à travers le monde. Le Service continuera d'améliorer les contrats à long terme pour les marchandises et les services et procédera à une pré-qualification supplémentaire des partenaires d'exécution pour les achats. De nouvelles politiques de gestion du matériel seront élaborées afin de doter l'UNHCR de moyens renforcés pour enregistrer et déployer des matériels et articles dont la valeur est évaluée à 400 millions de dollars E.-U. Le SGA s'efforcera d'intensifier sa collaboration avec les services d'approvisionnement d'autres organisations, en particulier lors de situations d'urgence complexes, moyennant des échanges de personnel avec d'autres institutions de l'ONU et des actions de formation interorganisations. L'UNHCR coopérera très activement avec la Cellule logistique commune des Nations Unies. Le SGA dirigera le réagencement des locaux de l'UNHCR, en rationalisant l'utilisation d'une surface limitée.

Le Service se charge également de gérer les coûts afférents au **Centre international de calcul (CIC)**, aux services externalisés assurés par l'**Office des Nations Unies à Genève (ONUG)**, ainsi que les frais de fonctionnement des **bâtiments du Siège de l'UNHCR**. En 2005, tous les efforts seront déployés pour contenir les dépenses administratives encourues par ces services et pour réaliser des gains de productivité.

Budget du Siège (dollars E.-U.)			
Divisions / départements	Budget-programme annuel	Budget-programme supplémentaire	Total
Direction exécutive et gestion			
Bureau exécutif	7 742 261	0	7 742 261
Division des systèmes et des technologies de l'information			
Service des technologies de l'information et des télécommunications	12 479 174	0	12 479 174
Département de la protection internationale			
Bureau du Directeur	1 659 725	0	1 659 725
Sections spécialisées	6 494 121	0	6 494 121
Sous-total Département de la protection internationale	8 153 846	0	8 153 846
Département des opérations			
Groupe de l'évaluation et de l'analyse de la politique générale	814 289	0	814 289
Division de l'appui opérationnel			
- Bureau du Directeur	1 611 964	0	1 611 964
- Sections spécialisées	8 015 730	0	8 015 730
- Section de l'appui aux opérations et de la coordination des programmes	2 263 132	0	2 263 132
Sous-total Division de l'appui opérationnel	11 890 826	0	11 890 826
Bureaux régionaux			
- Bureau du Directeur - Afrique	3 350 808	0	3 350 808
- Secteur géographique de l'Afrique occidentale	1 369 598	0	1 369 598
- Secteur géographique de l'Afrique orientale et de la Corne de l'Afrique	1 136 262	0	1 136 262
- Secteur géographique del'Afrique centrale et des Grands Lacs	1 029 886	528 668	1 558 554
- Secteur géographique de l'Afrique australe	894 648	0	894 648
- Bureau pour l'Asie centrale, l'Asie du Sud-Ouest, l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient	4 337 009	0	4 337 009
- Bureau pour l'Asie et le Pacifique	2 559 948	0	2 559 948
- Bureau pour l'Europe	4 398 819	0	4 398 819
- Bureau pour les Amériques	1 832 984	0	1 832 984
Sous-total Bureaux régionaux	20 909 962	528 668	21 438 630
Sous-total Département des opérations	33 615 077	528 668	34 143 745



Budget du Siège (dollars E.-U.)			
Divisions / départements	Budget-programme annuel	Budget-programme supplémentaire	Total
Division des relations extérieures			
Bureau du Directeur	1 223 909	0	1 223 909
Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources	3 127 221	0	3 127 221
Service des relations avec les médias et de l’information	3 511 544	0	3 511 544
Service du secteur privé et des affaires publiques	2 454 556	0	2 454 556
Secrétariat et service interorganisations	1 675 535	0	1 675 535
Coordination avec les ONG	511 046	0	511 046
Section des archives et des dossiers	1 495 497	0	1 495 497
Gestion des documents électroniques	560 022	0	560 022
Sous-total Division des relations extérieures	14 559 330	0	14 559 330
Division de la gestion des ressources humaines			
Service des ressources humaines	14 038 181	0	14 038 181
Service de gestion des carrières et d’appui au personnel	3 224 766	0	3 224 766
Service médical de l’UNHCR	1 825 854	0	1 825 854
Sous-total Division de la gestion des ressources humaines	19 088 801	0	19 088 801
Division des finances et de l’approvisionnement			
Bureau du Contrôleur et Directeur	1 727 253	0	1 727 253
Service des ressources financières	6 500 358	0	6 500 358
Service de la gestion de l’approvisionnement	5 413 783	0	5 413 783
Audit	2 443 616	0	2 443 616
Services du CIC	1 674 310	0	1 674 310
Services de l’ONUG	2 470 000	0	2 470 000
Frais de fonctionnement du Siège	8 229 794	0	8 229 794
Sous-total Division des finances et de l’approvisionnement	28 459 114	0	28 459 114
Conseil du personnel	362 780	0	362 780
GRAND TOTAL	124 460 383	528 668	124 989 051

Comprend une allocation de 28 754 549 dollars E.-U. (B.A.) provenant du budget ordinaire des Nations Unies.
Le budget-programme supplémentaire est destiné au Rapatriement et à la réintégration des réfugiés burundais.