

Siège

Direction exécutive et gestion

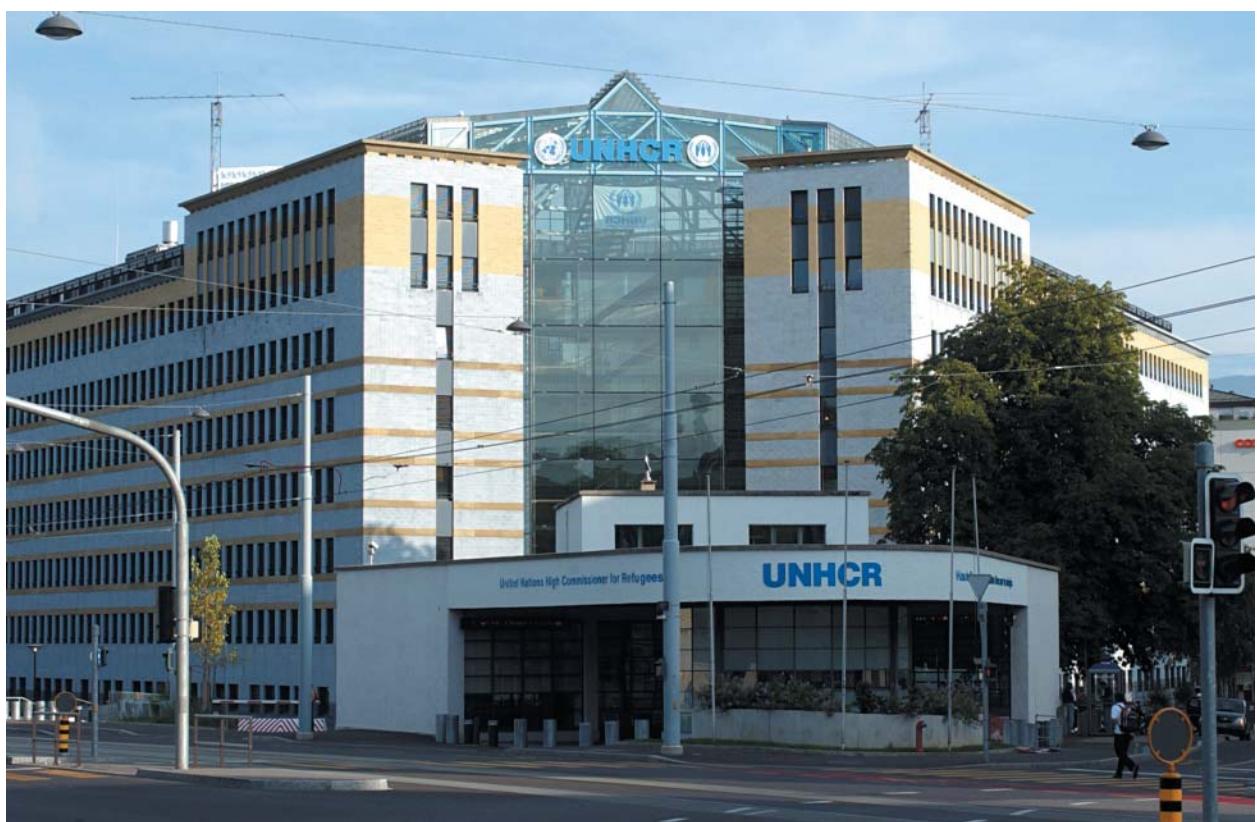
Le Bureau exécutif formule la politique, assure une direction efficace et supervise les opérations de l'UNHCR à travers le monde. Il définit les priorités pour l'organisation et ses programmes en consultation avec la direction et s'efforce de rallier un appui politique et financier à l'action du Haut Commissariat. Le Bureau exécutif se compose du Haut Commissaire, du Haut Commissaire adjoint, des deux Hauts Commissaires assistants et du Chef de cabinet, ainsi que de leurs collaborateurs respectifs. Le Bureau de l'Inspecteur général, le Service chargé de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation et le bureau de l'UNHCR à New York sont directement responsables devant le Haut Commissaire.

Le Bureau de l'Inspecteur général joue un rôle essentiel en ce qu'il permet au Haut Commissaire de remplir ses responsabilités en matière de contrôle interne et de suivi des responsabilités. Le Bureau assure trois fonctions de contrôle fondamentales : 1) inspection des opérations de l'UNHCR pour évaluer la qualité de la gestion ; 2) investigations sur les comportements présumés répréhensibles du personnel de l'UNHCR ; 3) enquêtes sur les agressions violentes dont le personnel ou les opérations de l'UNHCR font l'objet, ainsi que sur tout autre incident ayant pour résultat des pertes, des dégâts matériels ou une atteinte à la crédibilité ou aux biens de l'UNHCR. Le rôle du Bureau, depuis la création de ce dernier, a évolué afin de répondre aux besoins nouveaux en matière d'appui à la gestion.

En 2007, les problèmes de gestion naissants seront traités en temps utile par des inspections spéciales menées rapidement à l'aide d'équipes restreintes, de manière à améliorer le rapport coût-efficacité. Ces inspections compléteront un ensemble essentiel d'inspections ordinaires, entreprises durant l'année. L'élaboration et l'application de procédures permettant un suivi efficace des conclusions seront considérées comme prioritaires. Les missions destinées à s'assurer de la mise en œuvre des recommandations feront également partie intégrante du programme d'inspections.

Le Groupe chargé des investigations au sein du Bureau mènera avec diligence des investigations sur les fautes professionnelles présumées qui sont de son ressort. Dans le même temps, il perfectionnera et affinera le processus et les méthodes d'investigation.

Les affaires d'escroquerie lors de la réinstallation et les irrégularités dans la détermination du statut, qui exigent des investigations longues et complexes, supposant fréquemment une collaboration avec les autorités nationales, seront considérées comme prioritaires. Si les conclusions ont des implications significatives pour la gestion, les observations et recommandations correspondantes seront rassemblées dans un rapport distinct, adressé aux cadres concernés. Outils de gestion efficaces, ces rapports aborderont un éventail de thèmes, allant des affaires administratives de base, comme la gestion du matériel, à des considérations stratégiques telles que la prévention des escroqueries.



Le Siège de l'UNHCR à Genève. UNHCR / S. Hopper

Le Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation a été créé pour remplacer le Groupe précédemment chargé de l'évaluation et de l'analyse de la politique générale. Relevant du Bureau exécutif, le Service travaille en étroite liaison avec le Haut Commissaire et les deux Hauts Commissaires assistants.

Le Service conseille le Haut Commissaire et son équipe de direction sur les questions d'envergure mondiale, en veillant à ce que les politiques de l'UNHCR soient cohérentes, compatibles et clairement définies.

Également responsable de la gestion et du perfectionnement de la fonction d'évaluation, le Service veille à ce que les conclusions et recommandations émises à l'issue des évaluations soient exploitées avec efficacité à des fins de planification stratégique, d'élaboration de la politique générale et de programmation.

Le Service s'est engagé à travailler de manière participative et cherchera à s'assurer le concours actif des membres du Comité exécutif et des organisations partenaires lors de l'exécution de ses activités. Dans un souci de transparence optimale, il veillera à ce que tous les rapports d'évaluation soient rendus publics.

Le Service renforcera les capacités et l'efficacité de la fonction d'élaboration de la politique générale et d'évaluation au sein de l'UNHCR moyennant la formation du personnel, le réseautage interne, la constitution d'alliances avec des organisations partenaires et le recours à des experts externes. La politique et les procédures d'évaluation de l'UNHCR feront l'objet d'examens et de révisions, en vue d'assurer leur conformité aux normes applicables à l'ensemble du système, adoptées par le Groupe des Nations Unies chargé de l'évaluation.

En 2007, le Service établira un programme de travail souple, qui lui permettra de se concentrer sur les questions et les opérations prioritaires pour l'UNHCR, les membres du Comité exécutif et les partenaires opérationnels de l'Organisation. Il s'efforcera d'évaluer toutes les nouvelles opérations de grande envergure et commandera au moins une évaluation indépendante sur une question de politique opérationnelle essentielle. À ce titre, le Service envisage de faire le bilan des efforts menés par l'UNHCR pour lutter contre la violence sexuelle et sexiste.

Le bureau de l'UNHCR à New York fait connaître les opinions du Haut Commissariat aux Nations Unies et dispense en retour des orientations politiques, fondées sur les évolutions observées au siège de l'ONU. En 2007, les efforts visant à forger ou à renforcer des partenariats au sein du système des Nations Unies à New York et du corps diplomatique, ou avec les correspondants de presse accrédités auprès de l'ONU et différents acteurs, comme les partenaires non gouvernementaux, seront fondamentaux pour l'action de l'UNHCR.

En 2007, en étroite coordination avec le Bureau exécutif et les autres entités concernées au Siège, le bureau de New York assurera le suivi du document publié à l'issue du Sommet mondial de 2005 et des initiatives de réforme et de consolidation du système des Nations Unies qui ont une incidence sur l'action de l'UNHCR. En particulier, le bureau collaborera avec la nouvelle Commission de consolidation de la paix, le Bureau d'appui à la consolidation de la paix et le Fonds pour la consolidation de la paix pour souligner la nécessité de stabiliser les retours moyennant des efforts globaux de relèvement et de reconstruction post-conflit. Les activités du bureau de New York sont décrites plus en détail dans le chapitre « Collaboration avec les partenaires ». Le budget correspondant est présenté dans l'aperçu régional « Amérique du Nord et Caraïbe ».

L'initiative de changement de structure et de gestion

En février 2006, le Haut Commissaire a lancé un processus de changement de structure et de gestion, visant à adapter les structures, les processus et la composition des effectifs de l'UNHCR aux besoins et aux défis actuels et à optimiser la rentabilité, de sorte que le Haut Commissariat puisse consacrer une part maximale de ses ressources à ses bénéficiaires.

Le processus de changement a été déclenché par un certain nombre de préoccupations essentielles, la première étant de veiller à ce que l'UNHCR occupe, dans un environnement international évolutif, la place d'une organisation humanitaire de premier plan, jouant un rôle clé dans le traitement du problème du déplacement humain. La population réfugiée à travers le monde diminue. Certes, la prise en charge des besoins des réfugiés dans des contextes difficiles, marqués par l'insécurité, demeure une responsabilité fondamentale et une entreprise d'une difficulté impressionnante ; néanmoins, dans le monde d'aujourd'hui, les déplacements internes de population et les flux mixtes, rassemblant des migrants et des demandeurs d'asile, représentent des défis non moins considérables. En conséquence, l'Organisation doit se doter des structures et des moyens adéquats, afin de jouer un rôle dans le traitement de ces problèmes et d'appuyer les efforts déployés par l'ensemble des Nations Unies pour apporter le degré de cohérence et d'efficacité requis à la réponse aux besoins humanitaires à l'échelle du système. Pour y parvenir, l'UNHCR devra non seulement accroître au maximum l'efficacité de ses propres systèmes, mais au besoin les réviser pour les adapter à des méthodes de travail différentes et plus concertées.

Dans le cadre de ses efforts pour garantir une réactivité et une rentabilité maximales, l'UNHCR doit également veiller à ce qu'une proportion plus importante de ses ressources soit dévolue à ses opérations et aux bénéficiaires de son action. À cet effet, il lui faudra inverser la tendance à la hausse des coûts de personnel et des coûts administratifs dans son budget global. L'UNHCR doit s'assurer que les sommes consacrées à l'administration ne sont pas allouées aux dépens de l'aide prodiguée aux réfugiés et aux autres personnes relevant de sa compétence : pour le Haut Commissariat, c'est à la fois un impératif moral et une nécessité au regard de l'efficacité.

Parmi les résultats clés attendus du processus, il convient de citer : une amélioration de l'intervention, une plus grande souplesse et efficacité opérationnelles, une augmentation du budget consacré aux opérations et un allègement de la structure du Siège, avec des fonctions d'appui plus proches du lieu d'exécution et des services administratifs situés à l'endroit où les services sont le plus rentables et où ils produisent le plus d'impact.

Le Haut Commissaire a désigné un Directeur, responsable à plein temps du processus de changement de structure et de gestion, qui bénéficiera de l'appui d'une petite équipe et tirera parti des ressources des bureaux et des divisions, tant au Siège que sur le terrain.

La première étape du processus de changement a consisté à analyser les efforts antérieurs de réforme institutionnelle afin de recenser les enseignements tirés de ces expériences, ainsi que les préoccupations récurrentes. Des consultations interorganisations ont joué un rôle tout aussi déterminant aux premiers stades du processus, permettant à l'UNHCR de s'inspirer des pratiques optimales d'autres organisations, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des Nations Unies.

La Direction de l'UNHCR est étroitement associée à toutes les étapes du processus de changement. Pour consulter le personnel de terrain et s'assurer sa participation, l'UNHCR a institué un Groupe de référence du terrain formé de représentants dans les pays et dans les régions et chargé d'émettre des avis sur le fond du processus, y compris pour le volet « siège ». De la sorte, le point de vue du personnel de terrain sera largement pris en compte dans le processus.

Le processus de changement s'accompagne également d'amples consultations à tous les niveaux de l'Organisation, y compris avec le Conseil du personnel. Différents outils de communication ont été mis au point pour assurer le dialogue avec les collaborateurs de l'UNHCR. Un forum intranet a été créé pour permettre à l'Équipe de changement de diffuser des rapports sur les récentes évolutions et au personnel de faire part de ses idées et préoccupations. Les échanges d'informations sont également facilités par des circulaires publiées à intervalles réguliers, et complétés par des contacts directs avec les collaborateurs lors d'Assemblées du personnel.

Le Haut Commissaire adjoint

Le Haut Commissaire adjoint supervise toutes les fonctions relatives à la gestion et à l'administration. Le Contrôleur et les directeurs de la Division de la gestion des finances et de l'approvisionnement, du Service de la gestion et du développement de l'organisation, de la Division des relations extérieures, de la Division de la gestion des ressources humaines, de la Division des systèmes de l'information et des télécommunications, ainsi que le Chef de la Section des affaires juridiques et le Médiateur, rendent directement compte de leurs activités au Haut Commissaire adjoint.

Le Service de la gestion et du développement de l'organisation se charge de coordonner les efforts concrets visant à mettre en œuvre les principes de la gestion axée sur les résultats et centralise toutes les questions y afférentes au sein de l'UNHCR.

En 2007, le Service continuera d'affiner le cadre et la stratégie de gestion axée sur les résultats afin de favoriser le développement d'une culture de la gestion axée sur les résultats au sein de l'Organisation, en mettant l'accent sur la planification stratégique, l'obligation de rendre compte, la gestion de la performance et de manière plus importante encore, sur l'élaboration d'un logiciel. Ce logiciel, appelé *Focus*, sera introduit à titre expérimental en 2007 et mis en service dans toutes les opérations au début de l'année 2008. Pour plus de détails à ce sujet, veuillez vous reporter à la présentation de l'Initiative de gestion axée sur les résultats, ci-après.

Le Service appuiera la gestion et le développement de l'organisation en participant à des groupes de travail multidisciplinaires, à des équipes spéciales et à des organes internes particulièrement concernés par les problèmes de gestion, comme le Comité consultatif mixte, et en

cherchant à recenser les pratiques optimales pour proposer des solutions. Les performances et les capacités en matière d'organisation seront renforcées par des initiatives de développement de l'organisation, lancées au sein de l'UNHCR.

Division de la gestion des finances et de l'approvisionnement

Le Bureau du Contrôleur est responsable de la gestion des ressources financières confiées à l'UNHCR. Ses fonctions principales consistent à fournir des analyses et des orientations financières, et à actualiser les systèmes de contrôle interne au sein de l'Organisation. Le Bureau se charge également d'élaborer le budget annuel.

Sachant que les analyses de coûts peuvent contribuer de manière significative à la réforme et aux changements politiques, en 2007, la Division entend se doter de moyens plus solides pour entreprendre des analyses de coûts à l'échelle mondiale ou régionale, établir des diagnostics sur l'état de santé financier de l'UNHCR et formuler en temps utile des conseils quant à la politique financière.

La mise en œuvre du Projet de renouvellement des systèmes de gestion (MSRP) entrera dans sa phase finale en 2007. En 2007, après la mise en place du module voyages et frais, des gains d'efficacité importants seront réalisés dans le domaine de la gestion financière, dans les chaînes d'approvisionnement et dans les fonctions administratives.

Conformément au processus de changement de structure et de gestion, les fonctions financières et budgétaires de la Division seront réalignées et consolidées.

En 2006, un nouveau cadre de contrôle financier interne a été appliqué et deux brochures présentant des directives à

Initiative de gestion axée sur les résultats

En 2007, l'UNHCR continuera à édifier une culture de la gestion axée sur les résultats afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles dans ses opérations, de la manière la plus efficace qui soit. Reconnaissant l'importance de ce mode de gestion, l'UNHCR a inscrit l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats, en tant que cadre fondamental de performance et d'obligation redditionnelle pour l'Organisation, au nombre de ses Objectifs stratégiques globaux. Pour veiller à ce que la gestion axée sur les résultats bénéficie d'une attention soutenue, le Haut Commissaire a confié des responsabilités d'agent centralisateur au Haut Commissaire adjoint, afin de diriger et de coordonner, avec l'appui du Service de la gestion et du développement de l'organisation, les efforts de mise en œuvre au sein de l'UNHCR.

Au cours de l'année, la priorité sera accordée aux domaines suivants : perfectionnement du cadre de gestion axée sur les résultats ; efforts pour renforcer la planification stratégique et l'obligation de rendre compte ; recours accru aux évaluations participatives pour intégrer les critères d'âge, de genre et de diversité dans les opérations de l'UNHCR ; développement, déjà entrepris, de la nouvelle application *Focus* pour appuyer la gestion axée sur les résultats. Un document-cadre sera encore perfectionné, afin de guider l'UNHCR dans ses efforts de mise en œuvre en 2007.

La planification stratégique à long terme et l'obligation de rendre compte seront renforcées lorsque la dernière main aura été apportée au plan d'entreprise de l'UNHCR, fondé sur les Objectifs stratégiques globaux pour la période 2007-2009 et lié au cadre de planification stratégique des Nations Unies pour la période 2008-2009.

En vue du passage à un cycle biennal de budgétisation des programmes en 2008-2009, les bureaux régionaux et les divisions élaboreront en 2007 des plans stratégiques pluriannuels, en établissant un plan d'entreprise et en fixant des priorités stratégiques globales. Les plans mis au point au Siège décriront également les objectifs, les résultats et les délais prévus afin de procurer des outils de gestion pour mesurer les progrès accomplis au cours de l'année.

Les nouveaux formats mis au point en 2006 pour les rapports annuels – plan d'opérations national/régional, rapport par pays et Rapport global – continueront d'être perfectionnés, afin de mieux rendre compte des résultats obtenus et de l'impact produit par rapport aux cibles visées et les moyens de les atteindre.

La Division de la gestion des ressources humaines s'emploiera à renforcer la gestion de la performance en révisant les règles et les procédures du Comité des nominations, des promotions et des affectations, en élaborant une méthodologie plus rigoureuse d'évaluation de la gestion, y compris une évaluation à 360 degrés des membres de la direction, et en lançant une enquête générale sur le personnel, laquelle servira d'outil de diagnostic et de responsabilisation.

Au nombre des initiatives visant à améliorer la gestion, la performance et le suivi des responsabilités – d'une importance critique pour l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats par différentes sections – citons l'élaboration d'un cadre d'obligation redditionnelle pour l'intégration des critères d'âge, de genre et de diversité, la publication de directives sur le code de conduite à l'intention des cadres, la mise au point d'un système de sélection des partenaires d'exécution, l'élaboration d'une politique et de procédures de gestion de la performance et le renforcement de la gestion de la performance individuelle.

Le logiciel de gestion axée sur les résultats, *Focus*, conçu, mis au point et testé sur le terrain en 2006 sera utilisé à titre expérimental dans une série d'environnements opérationnels représentatifs en 2007. Au début de l'année 2008, *Focus* devrait être utilisé dans toutes les opérations et faciliter la budgétisation axée sur les résultats au Siège. Le logiciel facilitera la planification, la gestion, le suivi et le compte rendu des opérations de l'UNHCR à travers le monde, ainsi que la diffusion et la coordination centrale des plans opérationnels sur le terrain et au Siège.

ce sujet ont été publiées. En tirant parti du nouveau cadre, la Division actualisera les accords d'obligation redditionnelle conclus avec les Directeurs de Bureaux et de Divisions afin de renforcer le contrôle et le suivi des responsabilités. Elle améliorera également les systèmes d'évaluation et de gestion des risques afin de minimiser la mauvaise gestion et le gaspillage. Ceci inclut l'amélioration de la procédure d'audit pour les partenaires d'exécution.

Le Service des ressources financières se compose des sections Budget, Finances et Trésorerie. Le Service est responsable de la planification financière globale, du suivi, du contrôle et de la communication de données sur l'utilisation des ressources. À ce titre, il assure la gestion centrale des

allocations de ressources, communique des informations budgétaires et financières officielles aux organes internes et externes, prépare les états financiers de l'UNHCR et propose des analyses et des conseils sur des questions budgétaires et financières. Le Service supervise également tous les aspects financiers de la mise en œuvre du Projet de renouvellement des systèmes de gestion et appuie sa mise en service sur le terrain. En 2007, le Service préparera l'UNHCR à passer d'un cycle annuel à un cycle biennal, eu égard au budget-programme, et définira des principes de budgétisation axée sur les résultats.

Une initiative importante, prévue pour 2007, sera la mise en œuvre d'un système de gestion de la trésorerie.

L'objectif est d'accroître de manière conséquente la gestion en temps réel des liquidités et d'améliorer la gestion des risques moyennant la mise en commun centralisée des fonds disponibles et la réduction des risques de change, obtenue en compensant les encaissements et décaissements dans les différentes devises.

Le Service consacrera également des ressources substantielles au processus visant à assurer la transition entre les Normes comptables du système des Nations Unies et les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), auxquelles l'UNHCR devra se conformer d'ici à janvier 2010. L'application des normes IPSAS devrait procurer un certain nombre d'avantages, notamment une plus grande transparence concernant la santé financière de l'Organisation en termes de présentation du bilan et des recettes et dépenses, et une gestion plus efficace de l'actif et du passif. Ceci pourrait entraîner des économies considérables et améliorer la gestion budgétaire.

La Division 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 2007, des efforts seront déployés pour absorber les coûts administratifs et réaliser des gains d'efficacité dans ces services.

Le **Service de vérification des comptes**, au sein du Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies (BSCI), assume la fonction d'audit interne pour l'UNHCR. Il se compose d'auditeurs en poste à Genève et à Nairobi ; des auditeurs permanents sont également affectés aux opérations d'urgence de grande envergure, en fonction des besoins. En privilégiant les secteurs à risque et les activités essentielles, le Service examine et évalue l'emploi qui est fait des ressources de l'UNHCR, puis en rend compte ; il juge également de l'efficacité des dispositifs de contrôle internes institués par la direction. L'audit interne procure au Haut Commissaire des informations sur la défaillance des contrôles internes, ainsi que sur les risques détectés, et formule des recommandations sur les moyens d'y remédier. Le Service s'attache à déterminer, chaque fois que cela est possible, les économies et les recouvrements quantifiables.

En 2007, un Groupe spécialement chargé de la pratique professionnelle sera institué au sein du BSCI, afin d'améliorer les procédures et le contrôle de la qualité du processus d'audit. Pour cerner les domaines à haut risque, le Groupe analysera les risques détectés et les classera à l'aide d'un cadre structuré. Il testera également l'efficacité des mécanismes de contrôle mis en place pour atténuer les risques. En appliquant cette méthodologie aux activités de l'UNHCR, l'audit interne décèlera les risques les plus importants et les principales faiblesses et contribuera à leur réduction.

Division des Relations extérieures

La Division des relations extérieures est chargée de rallier un appui public, politique et financier à l'action de l'UNHCR. Elle a également pour mission d'appuyer l'organe directeur du Haut Commissariat et d'entretenir des

relations avec les partenaires de l'UNHCR, au sein du système des Nations Unies et dans le secteur non gouvernemental.

En 2007, la Division mobilisera un appui en faveur des programmes et des activités du Haut Commissariat en s'attachant à susciter davantage de synergies entre ses propres services, ce qui lui permettra de formuler une stratégie coordonnée et intégrée. Elle s'emploiera également à doter l'UNHCR de moyens plus solides pour agir comme une organisation humanitaire efficace, engagée, réactive et respectée, digne d'un appui public, politique et financier. Enfin, la Division entend renforcer la fonction de communication interne à l'heure où l'Organisation est sujette à de nombreux changements.

Le **Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources (DRRMS)** est responsable des relations avec les donateurs gouvernementaux et de la mobilisation des fonds. Le Service cherche à procurer une vision claire des objectifs et des besoins financiers de l'UNHCR aux donateurs et aide les bureaux extérieurs ainsi que le Siège à produire les informations requises à cet effet. Il appuie la participation de l'UNHCR au processus d'appel global interorganisations et veille au bon déroulement du processus d'allocation et de compte rendu relatif aux nouveaux mécanismes de financement commun, en étroite collaboration avec les autres agences de l'ONU. Le Service organise également des missions sur le terrain pour les donateurs, des consultations officielles ou informelles avec les bailleurs de fonds, ainsi que des séances d'information opérationnelle à l'intention de donateurs ayant leurs bureaux à Genève ou dans différentes capitales à travers le monde. Il diffuse des appels pour les programmes supplémentaires nouvellement créés, ainsi que trois publications annuelles : l'Appel global, le Rapport intérimaire à mi-année et le Rapport global. En 2007, le Service entend renforcer l'appui des donateurs gouvernementaux traditionnels en intensifiant les consultations destinées à faciliter la réalisation d'objectifs communs, élargir sa base de financement en s'adressant à des pays qui ne contribuent pas habituellement au budget de l'UNHCR mais qui sont considérés comme des donateurs potentiels et se concentrer sur les nouveaux mécanismes de financement commun.

Installé au Siège, le **Service des relations avec les médias et de l'information** communique quotidiennement des informations aux médias internationaux et au grand public afin de soutenir les efforts globalement déployés par l'Organisation pour défendre la cause des réfugiés à travers le monde. Par l'intermédiaire de ses différents groupes – Médias, Publications imprimées, Publications électroniques, Audiovisuel, Visibilité/Distribution – il diffuse les informations à travers le monde.

En 2007, le Service entend accroître la notoriété générale de l'UNHCR et promouvoir son label et son image d'organisation humanitaire efficace. Le Groupe de l'audiovisuel se verra adjoindre un deuxième producteur : de la sorte, un producteur vidéo sera disponible à tout instant pour travailler sur le terrain. Le Service accordera une attention particulière au site public de l'UNHCR (www.unhcr.org), réalisé et mis à jour par le Groupe des publications électroniques. Avec une moyenne de 1,5 millions de pages consultées par mois et près de six millions de visiteurs chaque année, le

site web est l'un des éléments centraux de la stratégie d'information du Haut Commissariat.

L'UNHCR est déterminé à s'investir davantage dans la collecte de fonds auprès du secteur privé, afin d'atteindre l'Objectif stratégique global 5.3 : « une base de financement plus large, une augmentation des contributions aux programmes de l'UNHCR et une réduction de l'écart entre le budget total de l'UNHCR et le montant des fonds reçus ». En 2007, le **Service des affaires publiques et du secteur privé** continuera à diversifier la base de financement du Haut Commissariat en s'adressant à des entreprises, des fondations, des municipalités et des particuliers. Il jouera un rôle clé dans la sensibilisation du public à la problématique des réfugiés et s'engagera à cette fin dans divers programmes. Pour plus de détails sur les activités, veuillez vous reporter aux paragraphes traitant des projets du Service dans le chapitre Programmes globaux.

Le **Secrétariat et service interorganisations** seconde le Comité exécutif (ExCom) de l'UNHCR dans ses travaux et coordonne, au Siège, les relations du Haut Commissariat avec un certain nombre d'organes de l'ONU et avec des organisations internationales. En 2007, le Secrétariat continuera d'appuyer le dialogue du Haut Commissariat avec l'ExCom, ainsi que les relations stratégiques que l'UNHCR entretient avec diverses entités du système des Nations Unies et d'autres organisations internationales pour garantir une protection internationale et des solutions durables aux réfugiés, aux rapatriés et aux déplacés internes. Le Service s'intéressera tout particulièrement, en étroite coordination avec le Bureau de New York, aux initiatives pertinentes de réforme des Nations Unies et notamment celles qui cherchent à améliorer la capacité globale d'intervention humanitaire.

Le **Groupe de liaison avec les ONG** continuera de promouvoir une collaboration équitable et transparente avec les partenaires non gouvernementaux, afin de faciliter la réalisation des objectifs de protection et d'assistance de l'UNHCR et de mettre en place des solutions durables au profit des personnes qui relèvent de sa compétence. Le Groupe s'attachera à forger et à entretenir des partenariats stratégiques avec les ONG pour tirer pleinement parti des compétences, des ressources et de la valeur ajoutée que celles-ci apportent aux opérations de l'UNHCR et aux opérations humanitaires en général. Au fil des ans, plusieurs partenariats ont été conclus, l'accent étant mis tout particulièrement sur la préparation aux situations d'urgence. Le processus de planification et de programmation, orienté sur les besoins et axé sur les résultats, renforce encore cette approche, qui réduit la duplication inutile des efforts et tire le meilleur parti possible des ressources, tant au niveau de la formulation des politiques que dans les opérations sur le terrain.

En 2007, le Groupe s'attachera à appuyer les ONG nationales, qui représentent le gros des partenaires d'exécution de l'UNHCR. Il révisera l'Accord-cadre sur les partenariats opérationnels et en favorisera l'application.

L'UNHCR œuvrera également à la défense de la cause des réfugiés et à la formulation des politiques en partenariat avec des collectifs et des ONG individuelles. Le Groupe continuera de soutenir l'action du Centre de suivi des

déplacements internes, accueilli dans les locaux du Conseil norvégien pour les réfugiés, et de promouvoir des engagements stratégiques avec des ONG pour faire face aux crises de déplacement interne. En vue d'accroître le rôle des ONG au sein de l'organe directeur de l'UNHCR, le Groupe examinera l'efficacité du processus consultatif lors de la préparation des conclusions et des décisions du Comex et étudiera les moyens qui permettraient d'accroître la participation des ONG et d'inclure les partenaires d'exécution et les partenaires opérationnels. Les consultations annuelles avec les ONG continueront d'offrir un forum pour les débats sur des questions d'intérêt commun et le Groupe s'efforcera de consolider les liens de ce forum avec le Comex.

La **Section des archives et des dossiers** se chargera de la gestion, de la conservation et de l'exploitation des dossiers anciens et actuels, ainsi que de la bibliothèque et des services aux visiteurs, et de la reproduction des documents de l'UNHCR.

Division de la gestion des ressources humaines

La **Division de la gestion des ressources humaines** est responsable de l'application de la politique de l'UNHCR en matière de ressources humaines, de l'administration du personnel, des salaires, de la gestion de la performance, du classement des postes, des recrutements et des affectations, de la mise en valeur des ressources humaines et du bien-être du personnel, ainsi que du service médical.

En 2007, la Division continuera d'élaborer une stratégie intégrée qui relie la gestion des ressources humaines aux buts et objectifs de l'UNHCR. À cette fin, elle offrira un appui technique sur les questions en rapport avec les ressources humaines au processus de changement de structure et de gestion.

Compte tenu de la nature de l'action de l'UNHCR, il sera indispensable d'accroître la flexibilité de la dotation en effectifs pour répondre rapidement et adéquatement aux nouveaux besoins opérationnels. La stratégie adoptée à cet égard mettra l'accent sur la souplesse dans les affectations. Les règles en matière de dotation en personnel font actuellement l'objet d'une révision, en consultation avec le Comité consultatif paritaire personnel-administration. En 2007, la Division continuera d'appliquer des mesures visant à réduire les frais de personnel. Le Registre des administrateurs recrutés sur le plan international sera, comme précédemment, d'un précieux secours pour combler en temps utile les lacunes décelées dans la composition des effectifs.

La Division évaluera l'impact des politiques en matière de ressources humaines pour en déterminer l'efficacité. Elle participera également au Réseau Ressources humaines et aux sessions de la Commission de la fonction publique internationale pour veiller à ce que les besoins de l'UNHCR soient pris en compte au niveau interorganisations.

L'UNHCR, qui a été l'un des premiers organismes des Nations Unies à reconnaître la nécessité de maintenir des normes éthiques, a institué une déclaration obligatoire,

relative au respect du Code de conduite, dans toutes les opérations. Tous les membres du personnel de l'UNHCR sont tenus de suivre une formation en ligne relative au harcèlement sur le lieu de travail, mise au point dans le cadre d'un effort conjoint des agences des Nations Unies. En 2007, la Division continuera de travailler avec le Bureau de la déontologie de l'ONU à l'application de nouvelles politiques et cherchera à stimuler, moyennant la création d'un Forum sur la déontologie, le débat sur les questions de déontologie et d'éthique.

Les travaux relatifs à la politique de parité hommes-femmes se poursuivront. Diverses mesures ont d'ores et déjà été prises pour accroître la représentation féminine au sein de l'UNHCR, en particulier aux postes d'encadrement, et la Division en proposera de similaires en 2007.

Le bien-être du personnel revêt toujours une grande importance dans la politique de gestion des ressources humaines. La mise en œuvre du programme relatif au VIH/SIDA sur le lieu de travail, lancé en 2006, se poursuivra. Une étude sur les conditions de vie et de travail minimum offertes au personnel a abouti à l'élaboration d'un document d'orientation sur les critères élémentaires à respecter, en particulier dans les lieux d'affectation où les conditions de vie sont pénibles.

Division des systèmes d'information et des télécommunications

La Division des systèmes d'information et des télécommunications se compose de deux services :

Le Service des solutions informatiques, chargé du développement des systèmes informatiques et de l'appui associé au Siège et sur le terrain, notamment du Projet de renouvellement des systèmes de gestion (MSRP) et du Projet Profile/proGres (enregistrement des réfugiés)

Le Service de l'information et des télécommunications est chargé de l'infrastructure informatique au Siège et sur le terrain, de la mise en place de réseaux et de l'appui correspondant, de l'appui aux utilisateurs sur le terrain et de l'extension des communications dans le monde par satellite.

La Division a publié un plan stratégique global, relatif aux technologies de l'information et des communications (TIC) afin de guider la stratégie de l'UNHCR en matière d'investissements technologiques pendant la période 2006-2008. Ce plan expose les initiatives stratégiques en matière de développement de logiciels et d'infrastructures et définit une nouvelle structure organisationnelle (au niveau de la division), qui améliore le suivi des responsabilités et rationalise les services liés aux TIC. En 2007, la Division déployera le MSRP sur le terrain, continuera d'appuyer l'utilisation du système proGres (relatif à l'enregistrement des réfugiés) et renforcera les moyens de recherche et d'exploitation des informations documentaires au Siège et sur le terrain. Au nombre des initiatives prévues, citons également le développement d'une structure globale d'appui aux TIC sur le terrain et la participation de la Division à la planification au niveau stratégique, opérationnel et de la réponse aux situations d'urgence.

Haut Commissaire assistant (Opérations)

Le **Haut Commissaire assistant (Opérations)** supervisera le fonctionnement des cinq bureaux régionaux chargés des opérations sur le terrain : Bureau pour l'Afrique, Bureau pour l'Asie et le Pacifique, Bureau pour l'Asie centrale, l'Asie du Sud-Ouest, l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient (CASWANAME), Bureau pour l'Europe et Bureau pour les Amériques, ainsi que le Groupe spécial pour la situation au Soudan et la Division des services opérationnels.

Département des opérations

La Division des services opérationnels (DOS) appuie les opérations de l'UNHCR sur le terrain. Elle se compose de trois services : Service des urgences et de l'appui technique, Service d'appui à la performance et Service de gestion de l'approvisionnement. Ce dernier a été ajouté à la Division en octobre 2006. La situation d'urgence récemment observée au Liban a illustré, une fois encore, la nécessité de disposer d'une fonction efficace de gestion de la logistique et de l'approvisionnement pour acheminer, rapidement et dans des conditions difficiles, des articles de secours provenant de sources très diverses.

En 2007, la Division renforcera la capacité de réponse aux situations d'urgence afin de permettre à l'UNHCR de faire face à des crises touchant jusqu'à 500 000 personnes relevant de sa compétence. L'aide sera acheminée avec plus d'efficacité et avec un meilleur rapport coût-performance, moyennant le renforcement des fonctions d'entreposage, de contrôle des stocks, de gestion du matériel et du parc, et grâce à l'application pleine et entière du concept de chaîne d'approvisionnement intégrée.

Les opérations de l'UNHCR bénéficieront d'une amélioration de la programmation, du fait de l'attention renouvelée accordée à la gestion axée sur les résultats et à la collecte de données de référence fiables pour la définition des objectifs des programmes ; ceci permettra en retour d'assurer de manière plus satisfaisante le suivi et l'évaluation des programmes, ces deux outils étant indispensables pour procéder avec efficacité au bilan des opérations et à l'allocation des ressources.

La contribution de l'UNHCR à des mouvements de retour durables et par conséquent aux efforts de consolidation de la paix des Nations Unies sera renforcée, du fait de l'attention accrue accordée au développement des moyens d'existence des communautés qui ont regagné leur pays ou région d'origine, en partenariat avec les gouvernements des pays d'accueil et des acteurs du développement.

Les pays pilotes sélectionnés pour l'application des dispositions modulaires dans des situations de déplacement interne ou lors d'autres opérations en faveur des déplacés internes recevront en temps utile des conseils et un appui technique sur la protection, la gestion/la coordination des camps et les abris d'urgence, dispensés par l'intermédiaire de leurs Bureaux respectifs.

Les objectifs prioritaires, concernant notamment le VIH/SIDA, la maternité sans risques, le paludisme, la nutrition, l'éducation, l'environnement, la création de liens plus solides entre les activités de secours et les activités de développement et le renforcement d'autres formes de partenariats, seront poursuivis conformément aux objectifs de mesure de performance institués. Pour plus de détails, veuillez vous reporter aux chapitres Politiques prioritaires et Programmes globaux.

Les difficultés auxquelles est confronté le Système de gestion de la sécurité des Nations Unies ont une incidence correspondante sur la capacité de l'UNHCR à gérer avec efficacité la sûreté de son personnel tout en s'acquittant de ses responsabilités statutaires. La **Section de la sécurité sur le terrain** continuera de mettre l'accent sur les préoccupations spécifiques propres au mandat de l'UNHCR, notamment la nécessité d'assurer la protection physique des réfugiés et les conséquences que cela peut avoir sur la sécurité du personnel.

Tirant parti de l'étude sur l'application de la politique en matière de sécurité, du plan d'action correspondant pour la période 2005-2006 et de différentes initiatives, comme le nécessaire de sécurité spécifiquement conçu pour le Tchad, la Section continuera en 2007 à consolider le système de gestion de la sécurité de l'UNHCR et à renforcer la protection physique des bénéficiaires, au titre du programme global de gestion de la sécurité et des risques.

Les limitations financières imposées à certaines opérations par pays ont exigé un réexamen constant des priorités et les initiatives destinées à améliorer la sécurité ont souvent été différées pour donner la priorité aux besoins opérationnels. En dépit de ces contraintes, l'UNHCR s'efforcera de respecter les normes minimales de sécurité opérationnelle établies. Pour plus de détails, veuillez vous reporter au chapitre traitant de la réponse aux situations d'urgence.

Le **Service de la gestion de l'approvisionnement** planifie, met en œuvre et gère le flux, l'utilisation et l'entreposage des marchandises et équipements en veillant à obtenir un bon rapport qualité-prix, enregistre les informations correspondantes, du lieu d'origine jusqu'à la date de consommation, et mobilise des personnes, des ressources, des compétences et des connaissances pour venir en aide aux réfugiés et aux autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR. L'Organisation consacrant 400 millions de dollars E.-U. par an à l'achat de biens et de services, le Service s'efforcera de réaliser des économies considérables au cours des années à venir en sélectionnant les fournisseurs et en hiérarchisant les allocations de ressources avec davantage d'efficacité.

En 2007, le nouveau système d'approvisionnement prévu au titre du MSRP sera intégré aux modules financiers des comptes fournisseurs et du contrôle des engagements. Le nouveau système rassemblera la planification des services et de l'approvisionnement, la recherche de fournisseurs, la livraison, la gestion des stocks et la gestion du matériel au sein d'une seule structure. Les orientations relatives à la gestion des actifs, qui ont été révisées, doteront l'UNHCR de moyens plus solides pour enregistrer et redéployer des matériaux, en déléguant des responsabilités au personnel de terrain et en améliorant l'analyse de données. Un nouveau

système de gestion du parc de véhicules, récemment élaboré, est actuellement mis à l'essai sur le terrain.

Au cours de l'année, le Service s'efforcera de forger des partenariats avec des entreprises du secteur privé et de susciter des synergies avec les services de l'approvisionnement d'autres agences de l'ONU, à des fins de formation interorganisations commune et d'homologation des qualifications professionnelles ; dans le même temps, il cherchera à nouer d'autres liens, toujours dans l'optique d'améliorer les services rendus aux programmes sur le terrain.

Au titre des efforts visant à mettre en œuvre la protection, un **Service d'appui à la performance** remplacera les structures provisoires mises en place à la DOS au début de l'année 2006. Le nouveau service aidera les opérations à planifier et à hiérarchiser leurs activités, ainsi qu'à mesurer le résultat de leurs interventions. Il se concentrera sur les aspects méthodologiques, à savoir l'élaboration et l'utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, ainsi que la gestion des données et des connaissances, et contribuera de la sorte au renforcement de la gestion axée sur les résultats au sein de l'UNHCR. En appliquant une approche fondée sur l'emploi d'équipes multifonctionnelles, la DOS transcendera les limites traditionnelles de l'appui au programme et aux opérations et se concentrera à la fois sur la protection des réfugiés, des déplacés internes ou des autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR et sur l'assistance qui doit leur être offerte.

Haut Commissaire assistant (Protection)

Le **Haut Commissaire assistant (Protection)** supervisera la Division des services de protection internationale (DIPS), orientera l'élaboration de la politique globale de protection de l'UNHCR, encouragera la cohérence dans la prestation de services de protection à travers le monde, assurera le contrôle fonctionnel du Service d'élaboration de la politique générale et de l'évaluation et supervisera la définition d'un cadre de suivi des responsabilités pour les activités d'intégration des critères d'âge, de genre et de diversité. Le Haut Commissaire assistant (Protection) dirigera les efforts de l'Organisation pour traiter les problèmes d'asile en rapport avec les migrations auxquels sont confrontés les réfugiés et les autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR.

Division des services de protection internationale

Les Objectifs stratégiques globaux pour la période 2007-2009 et l'Agenda pour la protection serviront de points d'ancrage à l'action de la **Division des services de protection internationale** en 2007. La Division s'emploiera, en étroite collaboration avec les Bureaux, à rapprocher l'appui à la protection des lieux d'exécution. Les besoins de protection des déplacés internes bénéficieront d'une attention croissante.

La Division appliquera une approche de la protection axée sur les droits, en considérant les réfugiés et les déplacés internes comme des partenaires plus que comme des bénéficiaires. Elle aura recours à des méthodologies centrées sur la collectivité, faisant appel à la participation des communautés d'accueil, pour mettre au point des solutions de protection. Un processus consultatif permettra d'exploiter au mieux les synergies, ceci afin d'accroître la volonté politique, l'appui financier et les bénéfices tangibles procurés aux réfugiés.

La restructuration de la Division, entreprise en 2006, sera renforcée en 2007. Au nombre des changements prévus, citons la création d'un Service de réinstallation, l'intégration de la Section du développement communautaire, du genre et de l'âge (précédemment rattachée à la Division de l'appui opérationnel) et la création d'un poste d'agent centralisateur, spécialement chargé du Projet de renforcement des capacités de protection. La Section de l'information sur la protection et le Groupe chargé de la détermination du statut de réfugié ne forment plus qu'une seule et même section et désormais, la Section d'appui aux opérations et aux solutions s'attache principalement à remédier à la situation des populations réfugiées de longue date et des déplacés internes.

En 2007, le Projet de renforcement des capacités de protection (SPCP) étendra sa portée, touchant un plus grand nombre d'opérations. Le projet s'emploie, en collaboration avec les Bureaux et les services extérieurs, à mettre en œuvre une méthodologie intégrée et consultative afin de doter les États de moyens plus solides pour garantir les droits des réfugiés et des autres populations relevant de la compétence de l'UNHCR. Utilisant une approche par équipes multifonctionnelles au sein de l'Organisation et avec d'autres intervenants, dont les gouvernements, les partenaires opérationnels internationaux, les membres de la société civile, les réfugiés et les autres personnes relevant de la compétence du Haut Commissariat, le Projet de renforcement des capacités de protection coordonne la mise au point de projets visant à remédier aux failles décelées dans la protection des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR.

Le **Service de réinstallation** entend accroître le recours à la réinstallation, en tant qu'outil de protection, solution durable et mécanisme de partage des responsabilités et des charges. En particulier, le Service veillera à ce que la réinstallation soit pleinement prise en compte dans le cadre des accords relatifs aux solutions durables intégrées, notamment pour remédier aux problèmes des populations réfugiées de longue date.

Le Service de réinstallation recensera les réfugiés qui ont le plus besoin de cette solution au moyen d'évaluations participatives et de méthodologies de profilage portant sur la protection. Les efforts visant à garantir l'intégrité des procédures de réinstallation seront prioritaires en 2007. Du fait de la mise en œuvre du Plan d'action contre l'escroquerie à la réinstallation, les bureaux extérieurs seront mieux armés pour réduire la fraude au cours du processus. Les procédures de réinstallation en usage dans les bureaux extérieurs seront systématisées moyennant l'application de procédures opérationnelles standard.

La **Section d'appui aux solutions et aux opérations** dispense aux services extérieurs un appui en rapport avec le mandat, les normes juridiques et l'engagement opérationnel de l'UNHCR en tant que chef de file du module « protection » pour les déplacés internes. En outre, elle aidera les services hors siège à mettre en place des solutions en faveur des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence du Haut Commissariat, notamment en définissant des critères qui serviront à mesurer les progrès en matière d'intégration et en collaborant avec la Division de l'appui opérationnel à la publication d'un manuel sur les bonnes pratiques. La Section contribuera de manière substantielle à la conception des stratégies de rapatriement librement consenti. Le Groupe chargé des apatrides aidera les bureaux extérieurs à identifier, prévenir et réduire les cas d'apatridie, tout en protégeant les apatrides et en particulier les apatrides de longue date.

Le **Service de la capacité de protection** renforce les capacités du personnel en concevant, en élaborant et en mettant en œuvre des activités de formation à la protection, au niveau initiation, intermédiaire et avancé. Ces activités de sensibilisation à la protection et de renforcement des capacités s'adressent également aux partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux. Le Service gère en outre le fichier des agents de protection déployables sur le champ, au titre du projet « Surge », et représente la Division pour les activités de recrutement et d'affectation. Les activités et les outils de formation proposés en 2007 porteront également sur la protection des déplacés internes et s'adresseront aussi bien au personnel de l'UNHCR qu'à celui des autres agences et organismes partenaires.

La **Section des opérations de protection et des conseils juridiques** se charge de promouvoir et d'élaborer des normes relatives à la protection des réfugiés, par des activités de recherche et d'analyse des questions juridiques, ainsi que par l'élaboration de principes directeurs et d'autres outils de protection. La Section aide les bureaux extérieurs et d'autres groupes de travail au Siège à assurer l'application harmonisée des normes de protection, ainsi que la formulation de ces dernières, et à traiter des problèmes de protection complexes. Elle entend recourir aux principes du droit humanitaire ainsi qu'à ceux relatifs aux droits de l'homme pour améliorer la protection des réfugiés lors de son travail de liaison avec les organes de défense des droits de l'homme. Enfin, la Section continuera de faciliter les débats du Comité exécutif sur la protection et de veiller à l'évolution cohérente de la doctrine et du droit des réfugiés.

La **Section chargée du développement communautaire, du genre et de l'âge** a été transférée de la Division des services opérationnels à la Division des services de protection internationale ; le Service a ainsi été en mesure de renforcer son approche par équipes multifonctionnelles pour intégrer les critères d'âge, de genre et de diversité dans les prestations de protection et pour promouvoir des stratégies de protection à l'aide d'une méthodologie axée sur les droits et sur la collectivité. En organisant des missions, en renforçant les capacités et en dispensant des conseils techniques aux délégations, la Section aidera le personnel de terrain à travailler en partenariat avec les communautés pour assurer l'égalité entre les sexes, favoriser l'émancipation féminine, mettre au point des programmes intégrés de prévention et

de prise en charge de la violence sexuelle et sexiste, et promouvoir la participation des enfants, ainsi que l'emploi des jeunes. Elle gèrera également le déploiement d'administrateurs chargés des services communautaires et de la protection de l'enfance et dotera le Siège de moyens plus solides pour intégrer les critères d'âge, de genre et de diversité dans les politiques, les directives et les formations.

La Section de détermination du statut et d'information sur la protection comprend le Groupe d'information sur la protection et, depuis 2006, le Groupe responsable de la détermination du statut de réfugié (DSR). Celui-ci renforcera la capacité des bureaux extérieurs à appliquer des procédures de qualité en matière de DSR. Pour mieux venir en aide au personnel de terrain, l'UNHCR maintiendra deux postes d'administrateurs chargés de la DSR en Afrique orientale et en Asie de l'Est et en créera un troisième, afin d'harmoniser les approches et les normes de détermination du statut de réfugié au Moyen-Orient. La Section continuera de proposer des informations accessibles, exhaustives et objectives sur les questions liées à la protection au personnel du Haut

Commissariat et aux utilisateurs extérieurs, par le biais de *Refworld* notamment. Elle coordonnera la production d'articles d'étude sur les pays et épaulera ses homologues gouvernementaux dans leurs efforts pour se doter de capacités d'information sur les pays d'origine.

Conseil du personnel

Le Conseil du personnel de l'UNHCR a été institué en accord avec l'Article VIII du Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, qui défend le principe de la liberté d'association en autorisant tous les membres du personnel des Nations Unies à former des associations, des syndicats ou d'autres groupements et à y adhérer. Organe représentatif, le Conseil assure le contact et la communication entre le Haut Commissaire et les collaborateurs de l'UNHCR sur des questions ayant trait au bien-être du personnel, notamment les conditions de travail et les politiques en matière d'effectifs.

| Budget (dollars E.-U.) ¹ | | |
|---|-------------------------|-------------------|
| Divisions / Départements | Budget-programme annuel | |
| | 2006 | 2007 |
| Direction exécutive et gestion | | |
| Bureau exécutif (y compris le Bureau du Médiateur) | 4 170 175 | 3 945 140 |
| Bureau de l'Inspecteur général | 3 469 609 | 3 472 170 |
| Section des affaires juridiques | 1 158 770 | 1 059 612 |
| Section du changement de gestion et de structure | 0 | 759 070 |
| Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation | 592 654 | 980 045 |
| Service de la gestion et du développement de l'organisation | 1 944 273 | 2 136 207 |
| Sous-total | 11 335 481 | 12 352 244 |
| Division des systèmes d'information et des télécommunications | | |
| Bureau du Directeur et coûts fixes des TIC au Siège | 722 441 | 2 683 278 |
| Service de l'information et des télécommunications | 13 102 361 | 10 868 728 |
| Service des solutions informatiques | 24 600 971 | 18 483 174 |
| Sous-total | 38 425 773 | 32 035 180 |
| Département des services de protection internationale | | |
| Bureau du Directeur | 1 719 798 | 1 553 299 |
| Sections spécialisées | 10 409 079 | 9 454 994 |
| Sous-total | 12 128 877 | 11 008 293 |
| Département des opérations | | |
| Division des services opérationnels | | |
| Bureau du Directeur | 2 024 346 | 2 465 428 |
| Sections spécialisées | 4 182 601 | 3 010 171 |
| Section de l'appui aux opérations et de la coordination des programmes ² | 2 477 225 | 2 347 476 |
| Sous-total | 8 684 172 | 7 823 075 |
| Bureaux régionaux | | |
| Bureau du Directeur - Afrique | 4 012 177 | 4 142 190 |
| Groupe chargé de la situation au Tchad-Soudan - Siège | 709 591 | 553 548 |
| Secteur géographique Afrique occidentale | 1 749 854 | 1 130 569 |

| Divisions / Départements | Budget-programme annuel | |
|--|-------------------------|--------------------|
| | 2006 | 2007 |
| Secteur géographique Afrique orientale et Corne de l'Afrique | 1 323 148 | 1 000 792 |
| Secteur géographique Afrique centrale et Grands Lacs | 1 457 189 | 1 276 953 |
| Secteur géographique Afrique australe | 994 396 | 777 467 |
| Bureau pour l'Asie centrale, l'Asie du Sud-Ouest, l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient | 4 851 878 | 4 470 799 |
| Bureau pour l'Asie et le Pacifique | 2 861 833 | 2 609 036 |
| Bureau pour l'Europe | 5 012 002 | 4 835 680 |
| Bureau pour les Amériques | 2 150 942 | 2 090 213 |
| Sous-total | 25 123 010 | 22 887 247 |
| Sous-total Département des opérations | 33 807 182 | 30 710 322 |
| Division des relations extérieures | | |
| Bureau du Directeur | 1 395 219 | 839 033 |
| Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources | 3 402 193 | 3 466 754 |
| Service des relations avec les médias et de l'information | 4 266 744 | 4 253 666 |
| Service du secteur privé et des affaires publiques | 2 481 052 | 2 315 746 |
| Secrétariat et service interorganisations | 1 882 305 | 2 065 454 |
| Groupe de liaison avec les ONG | 592 327 | 558 052 |
| Section des archives et des dossiers | 2 264 254 | 2 173 274 |
| Gestion des documents électroniques | 587 841 | 394 734 |
| Sous-total | 16 871 935 | 16 066 713 |
| Division de la gestion des ressources humaines | | |
| Bureau du Directeur | 2 365 129 | 2 585 508 |
| Sections spécialisées | 16 610 360 | 14 926 206 |
| Service médical commun | 2 201 595 | 1 912 017 |
| Sous-total | 21 177 084 | 19 423 731 |
| Division de la gestion de l'approvisionnement et des finances | | |
| Bureau du Contrôleur et Directeur | 1 716 984 | 1 721 664 |
| Service des ressources financières | 7 853 127 | 8 291 491 |
| Service de gestion de l'approvisionnement ³ | 6 312 550 | 6 122 190 |
| Audit | 3 013 660 | 3 031 005 |
| Division des Finances de l'ONU (y compris la sécurité et la sûreté au Siège) | 3 500 000 | 3 315 000 |
| Frais de fonctionnement du Siège | 10 999 263 | 9 809 875 |
| Sous-total | 33 395 584 | 32 291 225 |
| Conseil du personnel | 410 394 | 400 381 |
| Total | 167 552 310 | 154 288 089 |

¹ Inclut des allocations de 32 873 515 dollars E.-U. (2006) et de 34 431 685 dollars E.-U. (2007) provenant du Budget ordinaire des Nations Unies.

² Cette section est à présent rattachée au Service d'appui à la performance récemment créé.

³ Au moment de la rédaction de ce document, le Service de gestion de l'approvisionnement a été transféré de la Division de la gestion de l'approvisionnement et des finances à la Division des services opérationnels. Ce service figure ici sous la Division de la gestion de l'approvisionnement et des finances à des fins de comparaison.