

Identification des be

| Le processus de planification |

Pour la deuxième année consécutive, la planification et la budgétisation des programmes du HCR ont été fondées sur des évaluations globales des besoins des personnes relevant de sa compétence. Il a toujours été particulièrement difficile d'évaluer et de satisfaire pleinement les besoins de ces personnes. L'initiative d'évaluation des besoins globaux, mise en œuvre en 2009 pour planifier les opérations de l'exercice 2010-2011, permet de présenter un tableau très complet des ressources qui sont nécessaires à l'Organisation – et des moyens dont elle dispose – pour s'acquitter de ses responsabilités, et d'attirer l'attention sur les graves conséquences résultant de l'incapacité de prendre en charge ces besoins essentiels.

Le processus de planification commence par des évaluations approfondies, menées par les équipes de pays pour déterminer les besoins des populations auprès desquelles elles interviennent. Ces évaluations résultent de consultations organisées avec toutes les parties concernées, notamment les personnes relevant de la compétence du HCR, les représentants des communautés d'accueil, les membres des services gouvernementaux, les donateurs, les ONG et les institutions des Nations Unies. Elles s'appuient également sur des évaluations précédentes, réalisées par des organisations ou des partenaires, ainsi que sur des rapports relatifs à la protection et d'autres sources d'information pertinentes. Les évaluations sont conçues de manière à prendre dûment en compte les critères d'âge, de genre et de diversité.

Focus, le logiciel d'appui à la gestion des opérations, a été progressivement mis en service au cours des 18 derniers mois et cette année, tous les bureaux du HCR ont planifié leurs opérations en utilisant la nouvelle application, qui procure un cadre pour la programmation et l'exécution axées sur les résultats.

En février 2010, les bureaux ont réexaminé les besoins financiers pour 2011 et actualisé les plans et les budgets en tenant compte des projections démographiques et des évaluations de besoins révisées. Les nouveaux plans d'opérations pour 2011 ont été élaborés dans

Focus, en spécifiant les buts et les objectifs par groupe de population, par budget et par indicateur de performance et d'impact.

Conformément aux priorités stratégiques globales du HCR, les bureaux sur le terrain ont accordé la priorité aux interventions qui apportent une aide vitale, assurent des activités de protection essentielles, élargissent l'accès à l'éducation et aux moyens d'existence dans les situations de déplacement prolongées, renforcent les capacités de protection dans les situations de migrations mixtes, améliorent la situation des réfugiés urbains, assurent la préparation et la réponse aux situations d'urgence et facilitent des solutions durables. Les divisions du Siège ont présenté des plans et des budgets révisés pour 2011 en appliquant les principes qui sont à la base du processus de changement de structure et de gestion, destiné à garantir l'efficacité et la rentabilité.

En avril et en mai 2010, tous les plans nationaux et régionaux pour 2011 ont été revus au Siège. Les bureaux régionaux et les services d'appui technique ont examiné minutieusement les plans et les budgets pour garantir la cohérence générale, ainsi que la compatibilité avec les directives et les priorités, et s'assurer que les activités proposées pouvaient être mises en œuvre au cours de l'année de planification.

Au début de l'année 2011, comme au cours des années précédentes, il est peu probable que le HCR connaisse avec précision le montant des contributions volontaires pour l'année. Il sera donc nécessaire d'exécuter les activités en adoptant une approche échelonnée, fondée sur les priorités définies au début de l'année et sur une gestion prudente des revenus et des budgets.

Le HCR révisera ses priorités et ses objectifs périodiquement, à mesure que le montant des revenus évoluera au cours de l'année. Pour garantir une mise en œuvre sans interruption, le Haut Commissariat prépare actuellement des plans détaillés pour les activités qui doivent être exécutées à compter de janvier 2011 et indiquera progressivement la manière dont les besoins seront hiérarchisés, à mesure que d'autres fonds seront mis à disposition.

soins et financement

| La structure budgétaire du HCR |

La structure budgétaire se décompose en quatre « piliers », qui représentent les besoins de groupes de population particuliers au sein de chaque opération.

Les besoins des réfugiés et des demandeurs d'asile sont présentés dans le pilier 1 et ceux des apatrides dans le pilier 2. Ces deux piliers correspondent aux activités statutaires fondamentales du HCR. Le pilier 1 comprend également les besoins initiaux des réfugiés rapatriés, tandis que leurs besoins de réintégration à plus long terme sont inclus dans le pilier 3. Les besoins des déplacés internes apparaissent dans le pilier 4. Les piliers 3 et 4 sont destinés à être mis en œuvre sur la base de projets, ce qui signifie que les activités ne seront exécutées que lorsque les fonds seront disponibles. Ils ont été séparés des piliers 1 et 2

afin de garantir le financement des tâches statutaires de l'Organisation. Ces quatre piliers constituent le budget annuel du HCR.

Ce budget à quatre piliers est lié au cadre de résultats du HCR. Il remplace la ventilation traditionnelle et sectorielle des activités par différents niveaux d'objectifs (résultats) à atteindre. Au niveau le plus élevé, les besoins financiers sont présentés sous la forme de neuf « entités », qui représentent les résultats escomptés, regroupés par thèmes principaux. Au niveau immédiatement inférieur, les besoins financiers sont ventilés en 78 objectifs individuels, offrant une image plus détaillée des résultats que le Haut Commissariat cherche à obtenir. Les besoins financiers de chaque opération sont directement liés à ces objectifs.

| Aperçu des besoins financiers pour 2011 |

Les besoins financiers pour 2011 ont été définis en fonction des besoins globaux des personnes relevant de la compétence du HCR, et non selon une approche liée au montant escompté des revenus.

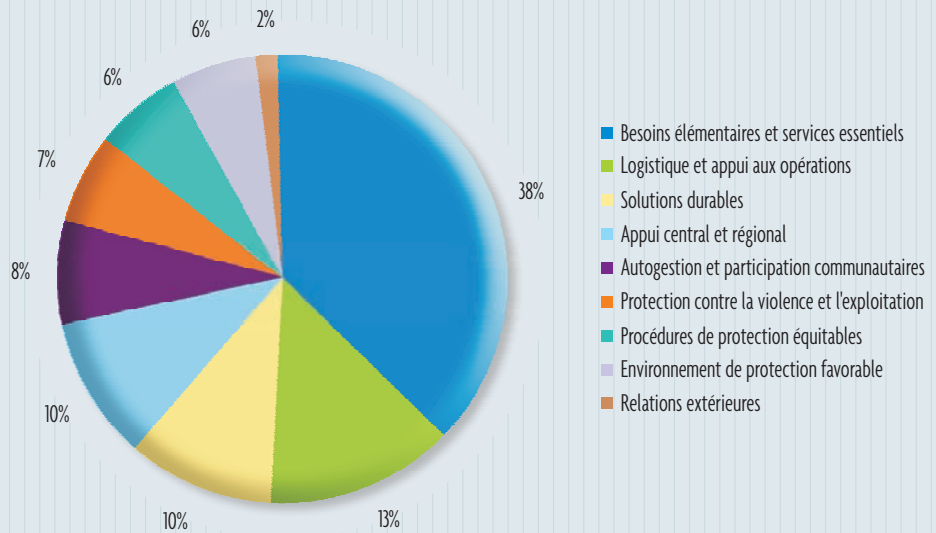
En octobre 2009, à l'occasion de sa soixantième session, le Comité exécutif a approuvé les activités proposées au titre du budget annuel 2011, d'une valeur légèrement supérieure à 2,56 milliards de dollars E.-U. Avec la réserve des opérations, la réserve affectée aux « activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat » (NAM) et les activités budgétées pour les Jeunes experts associés (JEA), le montant initial total s'est élevé à 2,78 milliards. Lors de sa soixante-et-unième session en octobre 2010, le Comité exécutif a approuvé un budget annuel révisé de 3,32 milliards de dollars E.-U. L'augmentation, de l'ordre de 541 millions de dollars E.-U., est principalement due à l'inclusion des dispositions suivantes :

- Intégration des programmes supplémentaires de 2010 connus à la date de planification, portant sur : la situation en Somalie et l'afflux de réfugiés originaires de la République démocratique du Congo vers la République centrafricaine et vers la

République du Congo ; la situation des déplacés internes au Yémen ; le projet RAHA d'aide aux zones accueillant des réfugiés au Pakistan ou étant touchées par leur présence .

- Mesures visant à garantir des interventions d'urgence appropriées, s'élevant à 114 millions de dollars E.-U., pour les opérations en Somalie, au Soudan et au Zimbabwe.
- Prise en charge et consolidation supplémentaires de l'opération en faveur des déplacés internes en Haïti, pour un montant de 4 millions de dollars E.-U.
- Maintien des dispositifs relatifs à la sécurité et à la logistique, d'un montant de 7 millions de dollars E.-U., dans des pays où les missions de maintien de la paix ont été réduites ou retirées.
- Programmes destinés à maintenir ou à améliorer les normes relatives à l'eau, à la santé et à la nutrition, s'élevant à 28 millions de dollars E.-U.
- Attention accrue accordée à la recherche de solutions durables intégrées pour remédier à la situation de populations réfugiées de longue date, moyennant l'intégration sur

FIGURE 1 Budget 2011 révisé par entités



place, le rapatriement librement consenti et la réinstallation, ainsi que pour faciliter le retour de déplacés internes, pour un montant avoisinant les de 200 millions de dollars E.-U.

- Mise en œuvre échelonnée de la nouvelle politique en faveur des réfugiés urbains, pour un montant d'environ 16 millions de dollars E.-U.
- Ajustements dus aux variations des taux de change entre le 1^{er} mars 2009 et le 1^{er} juillet 2010.
- Augmentation de 36,7 millions de dollars E.-U. dans le cadre de la réserve des opérations en raison d'une augmentation des activités programmées au titre des piliers 1 et 2.

La figure 1 illustre les activités programmées en 2011 par entité. Trente-huit pour cent des fonds requis pour les activités programmées en 2011 sont destinés à répondre aux besoins fondamentaux des personnes relevant de la compétence du HCR et à leur offrir des services essentiels. Parmi ces activités, citons des efforts pour fournir de l'eau, des abris, des articles domestiques, des soins médicaux, des services

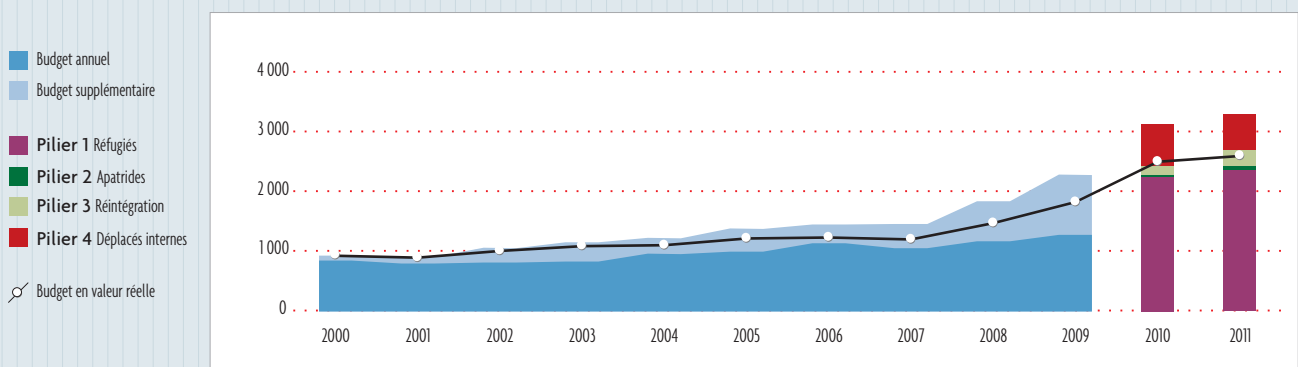
éducatifs et des infrastructures sanitaires ou autres, ainsi que pour améliorer l'état nutritionnel des personnes prises en charge par le HCR et pour prévenir des maladies telles que le VIH et le sida.

Pour 2011, tous les budgets supplémentaires connus au 30 juin 2010 ont été incorporés au budget annuel approuvé par le Comité exécutif. Les besoins financiers qui sont apparus après cette date seront finalisés et publiés séparément. Si de nouvelles situations d'urgence se produisent au cours de l'année ou si des besoins existants augmentent de manière très sensible, le Haut Commissaire décidera s'il convient d'accroître les budgets. En cas de circonstances imprévues, telles qu'un nouvel afflux de réfugiés ou une catastrophe naturelle, le HCR pourrait prélever des ressources dans sa réserve des opérations ou créer un budget supplémentaire.

Dans cet Appel, tous les besoins financiers pour les opérations excédant 10 millions de dollars E.-U. sont présentés par pilier, entité et objectif.

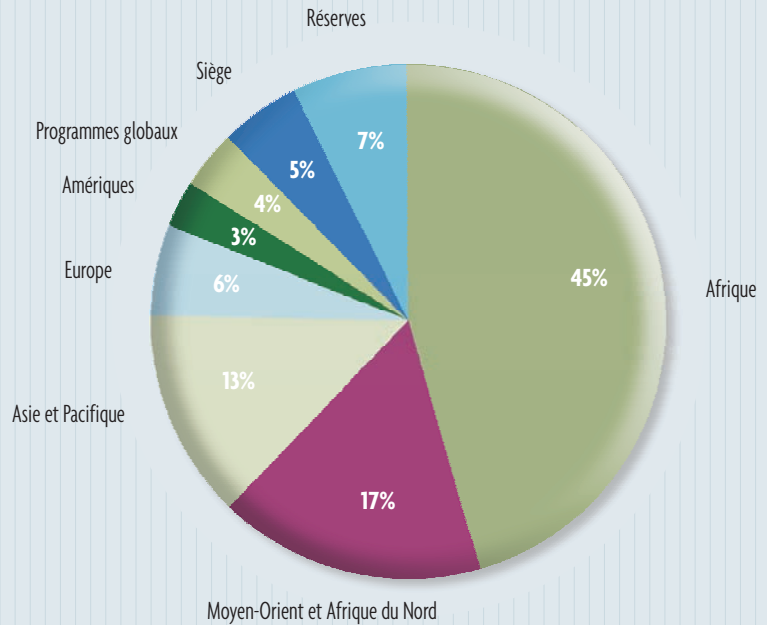
La figure 2 illustre l'évolution des besoins financiers du HCR au cours des dix dernières années.

FIGURE 2 Besoins du HCR 2000-2011 (millions de dollars E.-U.)



Note: Le budget en valeur réelle a été ajusté en utilisant l'index américain des prix à la consommation et en prenant 2000 comme année de référence.

FIGURE 3 Budget 2011 révisé des besoins par région



En 2011, les besoins du HCR en Afrique (1,5 milliard de dollars E.-U.) demeureront plus élevés que dans toute autre région. L'Afrique représente 45 pour cent du budget total du HCR, comme l'indique la figure 3 ; c'est également la région qui a connu la plus forte hausse par rapport à 2010, où sa part dans le budget total était de 38 pour cent. L'opération au Kenya dispose d'un budget plus important que celui de tout autre pays, s'élevant à 223,7 millions de dollars E.-U. ; viennent ensuite l'Iraq, avec un budget de 210,5 millions et le Soudan, avec des besoins chiffrés à 195,3 millions de dollars E.-U.

En 2011, la réserve des opérations passera de 196,8 millions à 219,3 millions de dollars E.-U., en raison de l'augmentation des activités programmées au titre des piliers 1 et 2. Le montant de cette réserve, qui est destinée à financer des activités nouvelles et imprévues, est fixé à 10 pour cent des budgets des piliers 1 et 2.

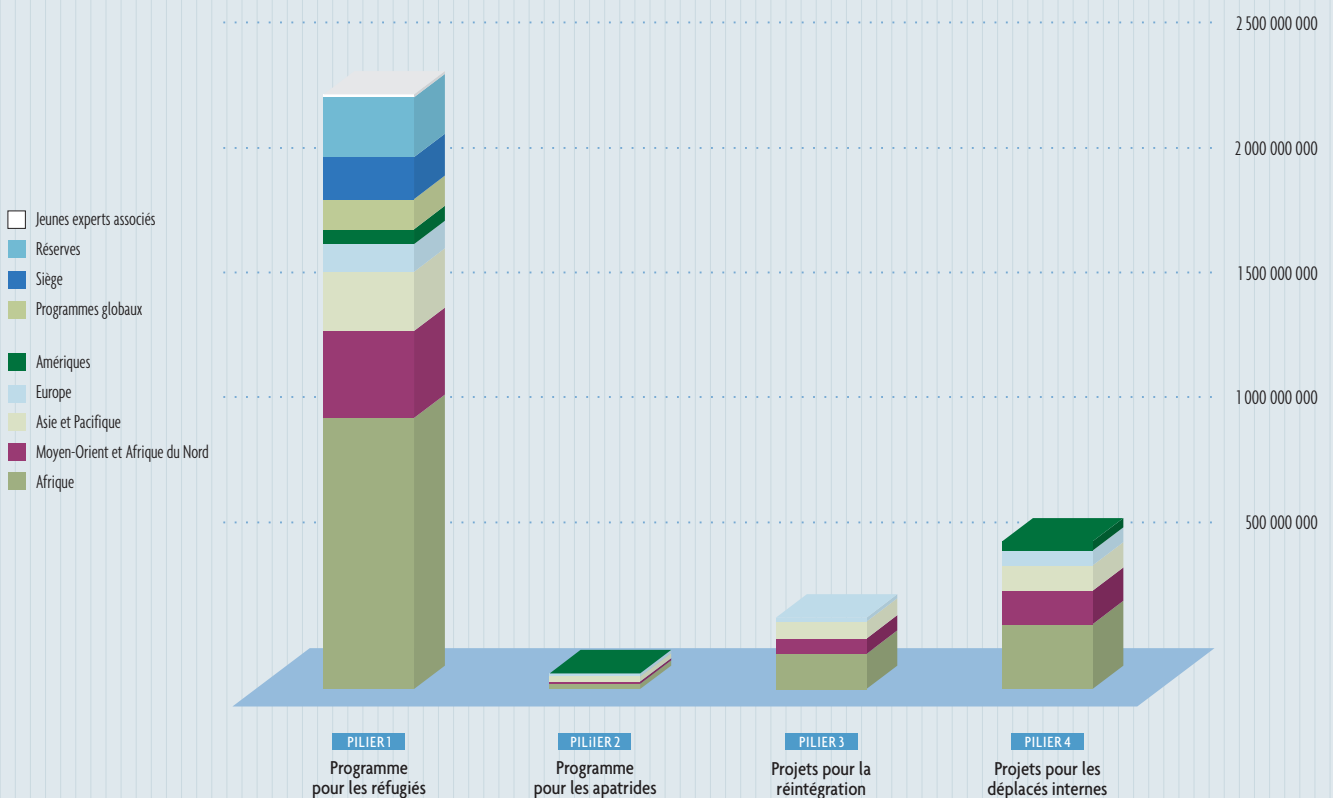
En raison du caractère exhaustif du processus de planification pour 2010 et 2011, la réserve affectée aux « activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat » (NAM) a été fixée à 20 millions de dollars E.-U., un montant très nettement inférieur à celui des années précédentes. Cependant, la réserve permet toujours de financer des projets imprévus.

La figure 4 présente les budgets totaux des quatre piliers ainsi que la répartition régionale de chaque pilier. Les besoins financiers sont en très grande majorité imputables au programme du HCR en faveur des réfugiés, qui correspond au pilier 1. Le budget de ce pilier s'élève à près de 2 milliards de dollars E.-U., soit 72 pour cent du total. Les déplacés internes, au titre du pilier 4, représentent le deuxième poste par ordre

d'importance, soit 18 pour cent du total. Toutes les activités destinées aux déplacés internes, y compris leur réintégration, seront financées au titre de ce pilier. Le pilier 3, qui permet de prendre en charge les besoins de réintégration à plus long terme des réfugiés, représente environ 9 pour cent du budget total. Le pilier 2, qui finance les programmes relatifs aux apatrides, représente près de 2 pour cent du budget révisé de l'année 2011.

En 2011, le programme des Jeunes experts associés (JEA) est doté d'un budget de 12 millions de dollars E.-U. En 2010, 16 pays ont contribué à ce programme, qui permet à de jeunes cadres parrainés par des États de travailler dans diverses opérations du HCR à travers le monde.

FIGURE 4 Budget 2011 révisé par pilier et région (dollars E.-U.)



| Procédure d'appels consolidés |

Faire face aux besoins en matière d'assistance humanitaire dans les situations d'urgence complexes nécessite une coordination très poussée entre les institutions onusiennes, les ONG, les autres organisations internationales et les pouvoirs publics. Les institutions des Nations Unies et les autres membres du Comité permanent interorganisations coordonnent leurs efforts en établissant un plan d'intervention cohérent, élaboré par l'intermédiaire de l'Équipe des Nations Unies dans le pays sous la direction du Coordinateur de l'action humanitaire. Ceci permet aux différentes organisations de planifier, de coordonner, de mettre en œuvre et de suivre conjointement leurs interventions d'urgence, ainsi que de solliciter ensemble des fonds.

En 2011, il est prévu de lancer au moins 18 appels consolidés et le HCR entend participer à 16 de ces appels. Le Haut Commissariat sera impliqué dans les appels concernant l'Afghanistan, l'Afrique de l'Ouest, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo (RDC), Haïti, le Kenya, le Niger, le Pakistan, les Philippines, la Somalie, le Soudan, Sri Lanka, le Tchad, le Yémen et le Zimbabwe. En outre, le HCR dirigera le Plan d'intervention régional au profit des réfugiés irakiens et coordonnera sa préparation. D'autres appels consolidés sont en cours d'examen. Le Haut Commissariat participera également à tout nouvel appel interorganisations lancé au cours de l'année et qui concernerait les personnes relevant de sa compétence.

| Collecte de fonds |

Les profonds changements résultant de l'évaluation des besoins globaux et de la nouvelle structure budgétaire adoptée en 2010 ont placé le HCR face à certains défis mais ont également créé de nouvelles opportunités pour mobiliser des ressources. L'exécution de programmes nouveaux ou en cours a permis à l'Organisation d'acquérir une expérience précieuse pour poursuivre un objectif général à plus long terme, qui est de financer intégralement la prise en charge des besoins des bénéficiaires, tels que définis dans le budget. Comme nous l'avons déjà observé, l'un des effets positifs du nouveau processus de planification globale a été de réduire les prélèvements opérés sur la réserve NAM pour financer des activités non planifiées et non inscrites au budget.

Le budget ordinaire des Nations Unies ne couvre qu'une petite partie des besoins du Haut Commissariat ; la contribution pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élève à 81 millions de dollars E.-U. Tous les autres fonds destinés à financer les programmes du HCR sont issus de contributions volontaires. Le HCR a établi un budget ambitieux, fondé sur l'évaluation des besoins globaux et, dans ces conditions, il est fondamental que le montant des contributions volontaires reçues soit suffisant pour permettre d'exécuter les activités planifiées. Non moins important est le soutien des pays d'accueil, qui offrent une contribution directe d'une valeur inestimable en protégeant et en aidant les réfugiés qui séjournent sur leur territoire.

En 2011, un défi particulier consistera à lever des fonds nettement plus importants pour financer un budget nettement supérieur. Une autre difficulté consistera à solliciter des contributions plus élevées et plus variées à l'heure où les gouvernements sont aux prises avec les effets de la crise financière mondiale. Des efforts visant à obtenir l'engagement à long terme des donateurs et des stratégies très complètes de mobilisation des fonds, incluant des activités de collecte de fonds auprès du secteur privé ainsi que des plans de communication et de sensibilisation de l'opinion publique, seront donc intégrés dans toutes les grandes opérations.

La confiance des donateurs a sensiblement augmenté au cours des dernières années, tout comme le volume global de leurs contributions, qui sont passées de 705 millions de dollars E.-U. en 2000 à un montant record de 1,7 milliard de dollars E.-U. en 2009. En ce qui concerne l'année 2010, le HCR avait déjà reçu 1,7 milliard de dollars au début du mois d'octobre.

Cette tendance positive a été maintenue en dépit des incertitudes suscitées par la crise financière mondiale. L'attention et les efforts consacrés aux États arabes de la région du Golfe ont commencé à produire des résultats et l'on peut citer, parmi les réalisations notables de l'année 2010, l'augmentation du soutien accordé au HCR par un certain nombre d'États, dont l'Arabie saoudite et les Émirats arabes unis. Les efforts déployés pour consolider encore les

partenariats noués dans cette région se poursuivent.

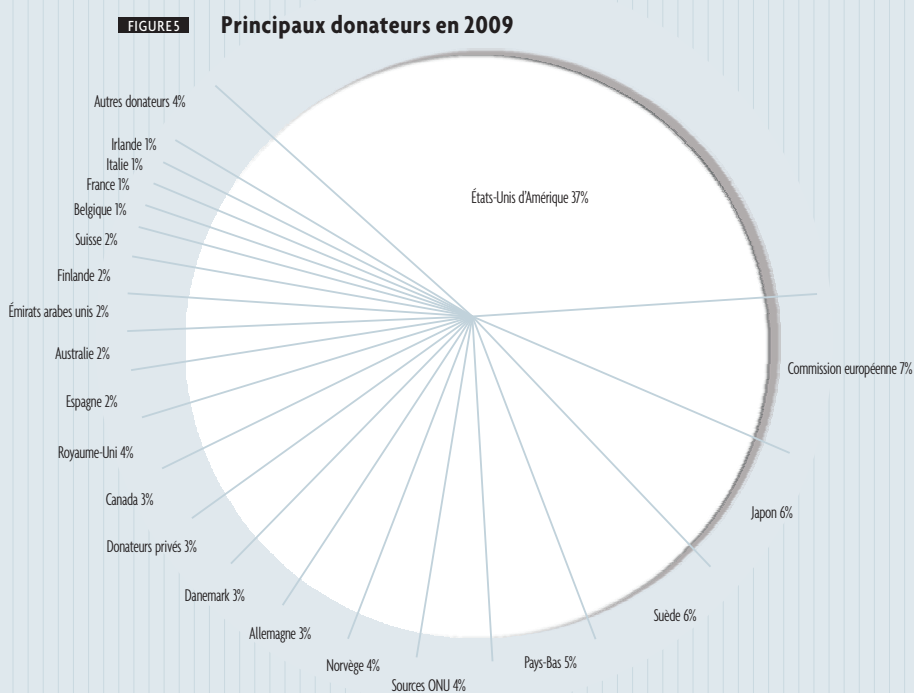
L'attention du HCR sera également centrée sur les nouveaux donateurs, ainsi que sur les donateurs potentiels, en Asie et en Amérique latine. La crise économique actuelle rendra d'autant plus pressante la nécessité de préserver et d'accroître le soutien financier des donateurs traditionnels, tout en recherchant de nouvelles sources de financement.

L'accès à des possibilités de financement au titre du développement recevra la priorité et les efforts entrepris en ce sens se poursuivront en 2011. Des opérations cibles seront identifiées ; des acteurs du développement et des bureaux de terrain travailleront en étroite coopération afin d'obtenir des financements prévisibles et à plus long terme dans le cadre de l'aide au développement.

En 2010, le HCR, le PNUD et la Banque mondiale ont lancé l'Initiative pour des solutions en période de transition. L'objectif de cette initiative, impulsée par le personnel de terrain, est d'apporter des solutions aux problèmes de déplacement grâce à un effort coordonné, impliquant à la fois des organisations humanitaires et des organismes de développement. L'initiative vise à réduire le déplacement ou à y mettre fin dans des contextes de sortie de conflit et/ou de relèvement précoce, ainsi que dans des situations d'exil prolongées. Les fonds destinés à cette initiative devront être obtenus auprès de sources de financement du développement, dans les capitales des donateurs.

En 2011, le HCR continuera à plaider pour un financement prévisible, ponctuel et souple. L'expérience a confirmé que la poursuite d'un soutien accordé sous la forme d'un nombre maximal de contributions non affectées, garantissant un niveau de financement égal et régulier pour toutes les activités, était déterminante pour le succès de la nouvelle structure budgétaire. Les contributions qui ne sont assorties d'aucune condition limitant leur utilisation ou affectées de manière large sont particulièrement précieuses car elle permettent à l'Organisation d'allouer les fonds aux secteurs qui en ont le plus besoin, de sorte que les activités de projet jugées prioritaires et les situations d'exil « oubliées », ou moins visibles, reçoivent un appui suffisant. Les contributions pluriannuelles revêtent une importance particulière car elles améliorent la prévisibilité financière.

Pour obtenir davantage de ressources financières, le HCR s'efforce d'élargir l'éventail de ses donateurs. Ces efforts commencent à porter leurs fruits. Le nombre des donateurs gouvernementaux versant plus de 20 millions de dollars E.-U. par an est passé de 11 en 2005 à 17 en 2009. La figure 5 indique la part des contributions versées par les principaux donateurs gouvernementaux en 2009. En 2011, le HCR espère continuer à attirer de nouveaux donateurs et à diversifier ses sources de financement



L'accès à de nouveaux mécanismes décentralisés de financement de l'aide humanitaire a progressé ces dernières années et devrait demeurer un secteur de croissance prioritaire. En 2009, le HCR a reçu des fonds de 13 mécanismes de financement communs des Nations Unies, les contributions du seul Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires s'élevant à 38,4 millions de dollars E.-U. Le nouveau pilier « réintégration » de la structure budgétaire accroîtra les possibilités de financement des programmes de réintégration et de relèvement, par le biais de fonds fiduciaires multidonateurs.

En raison de l'importance croissante que revêt le financement décentralisé, les opérations sur le terrain ont davantage de responsabilités en matière de collecte de fonds. En 2011, le HCR entend aider les bureaux régionaux et les bureaux de pays à renforcer leurs capacités dans ce domaine. Un Guide pratique de la collecte de fonds a été publié en 2010 et des stratégies spécifiques de mobilisation des fonds sont mises au point pour les grandes opérations. Le HCR intensifiera ses efforts pour former son personnel et pour faciliter l'accès de ses bureaux aux fonds multidonateurs sur le terrain, notamment en les aidant à établir les rapports détaillés et à assurer le suivi minutieux requis par certains de ces mécanismes. L'accès aux fonds décentralisés nécessitera un appui continu des donateurs et une collaboration interorganisations incessante.

La collecte de fonds auprès du secteur privé joue un rôle important dans les efforts déployés par le HCR pour diversifier sa base de financement. Les contributions du secteur

privé sont passées de 21,7 millions de dollars E.-U. en 2006 à 50,7 millions en 2009. En 2010, l'objectif visé est de 73 millions de dollars, ce qui représenterait une augmentation régulière par rapport aux années précédentes, en accord avec un plan d'investissement solide. En 2011, la stratégie de collecte de fonds auprès du secteur privé demeurera orientée vers les donateurs individuels, les fondations et les entreprises en Australie, au Canada, en Espagne, aux États-Unis, en Italie et au Japon. Ces efforts visent à garantir un financement prévisible et à affectation large aux programmes du HCR. L'Organisation continuera de consolider ses partenariats avec des fondations et des entreprises internationales et à déployer des efforts stratégiques pour recruter de nouveaux partenaires au sein du secteur privé. Les versements mensuels réguliers effectués par des donateurs individuels continueront de représenter la part la plus importante des recettes du secteur privé. La figure 6 indique les contributions reçues du secteur privé de 2004 à 2009.

De l'avis du HCR, la mise en évidence de la totalité de ses besoins opérationnels aidera la communauté internationale à saisir l'étendue des besoins des personnes qui relèvent de sa compétence. Cette approche renforce également la logique qui est à la base de la nouvelle structure budgétaire et appuie un financement solide du budget général, tout en sauvegardant les activités fondamentales. Un financement souple et non affecté est essentiel pour assurer une exécution prévisible et ponctuelle des activités programmées et permet au HCR d'allouer les fonds aux secteurs qui en ont le plus besoin.

FIGURE 6 Contributions du Secteur privé 2004-2009 (millions de dollars E.-U.)

■ Contributions enregistrées



BESOINS FINANCIERS DU HCR 2010-2011 (DOLLARS E.-U.)

Opérations par sous-région	2010	2011				TOUS LES PILIERS
		PILIER 1	PILIER 2	PILIER 3	PILIER 4	
	Budget révisé	Programme pour les réfugiés	Programme pour les apatrides	Projets pour la réintégration	Projets pour les déplacés internes	Total 2011
Afrique centrale et Grands Lacs	278 458 028	215 621 526	4 243 123	107 347 491	70 229 315	397 441 455
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	772 308 934	721 870 777	9 579 503	11 425 311	176 784 657	919 660 248
Afrique de l'Ouest	81 135 310	66 644 609	5 043 154	19 448 039	8 098 884	99 234 686
Afrique australe	74 875 789	81 270 349	2 225 653	2 580 735	4 432 293	90 509 030
Afrique du Nord	46 915 589	54 472 664	0	0	0	54 472 664
Moyen-Orient	580 447 278	294 035 882	9 125 607	61 210 298	133 929 309	498 301 096
Asie du Sud-Ouest	333 309 723	114 414 565	815 199	67 444 594	69 578 034	252 252 392
Asie centrale	18 234 194	9 318 664	2 522 212	0	0	11 840 876
Asie du Sud	64 320 743	37 627 892	1 461 951	0	18 218 961	57 308 804
Asie du Sud-Est	69 271 118	60 233 646	14 714 345	377 372	13 552 670	88 878 033
Asie de l'Est et Pacifique	14 176 294	15 468 515	1 168 397	0	0	16 636 912
Europe orientale	125 567 417	45 013 538	4 343 498	2 265 526	28 709 430	80 331 992
Europe du Sud-Est	89 168 375	27 163 497	4 515 039	13 679 148	30 236 724	75 594 408
Europe centrale	10 758 687	12 691 465	648 189	0	0	13 339 654
Europe septentrionale, occidentale et méridionale	29 449 601	25 647 438	1 957 150	0	0	27 604 588
Amérique du Nord et Caraïbe	19 272 032	7 718 269	279 057	0	4 142 080	12 139 406
Amérique latine	71 400 062	52 299 171	188 018	0	32 742 242	85 229 431
Programmes globaux	120 436 749	120 623 961	0	0	0	120 623 961
Siège ¹	158 196 080	168 120 310	0	0	0	168 120 310
Total des activités programmées	2 957 702 003	2 130 256 738	62 830 095	285 778 514	590 654 599	3 069 519 946
Réserve des opérations	153 366 335	219 310 054	0	0	0	219 310 054
Sous-total	3 111 068 338	2 349 566 792	62 830 095	285 778 514	590 654 599	3 288 830 000
Réserve NAM	18 209 240	20 000 000	0	0	0	20 000 000
Coûts d'appui ²	9 344 070					
Jeunes experts associés	12 000 000	12 000 000	0	0	0	12 000 000
Total des besoins	3 150 621 648	2 381 566 792	62 830 095	285 778 514	590 654 599	3 320 830 000

¹ Inclut les allocations du Budget ordinaire des Nations Unies: 39,6 millions de dollars E.-U. pour 2010 et 41,4 millions de dollars E.-U. pour 2011.

² Un coût d'appui de 7% est prélevé des contributions pour couvrir les coûts indirects du HCR.

BESOINS DU HCR EN



