



Assemblée générale

Distr. générale
28 août 2015
Anglais
Original : anglais et français

**Comité exécutif du Programme
du Haut Commissaire
Soixante-sixième session
Genève, 5-9 octobre 2015
Point 7 de l'ordre du jour provisoire
Examen et adoption du Budget-programme biennal 2016-2017**

Budget-programme biennal 2016-2017 du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

Rapport du Haut Commissaire

15-14609 (F)



Merci de recycler



Résumé

Le Budget-programme biennal du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés présente les besoins budgétaires consolidés à l'issue de l'évaluation complète des besoins des personnes relevant de sa compétence. La méthode de l'évaluation complète des besoins tient compte de la capacité de l'Organisation à mettre en œuvre les programmes.

À la suite de l'approbation du budget par le Comité exécutif, l'appel global est lancé pour recueillir des fonds. Le Haut Commissaire autorise l'allocation des fonds pour la mise en œuvre des programmes et projets en fonction de leur disponibilité. Pendant la période de mise en œuvre, il peut réviser le budget avec des budgets supplémentaires qui sont généralement financés grâce à des appels additionnels.

Pendant la première année du biennium, le Haut Commissaire présente au Comité exécutif le budget biennal révisé, qui met à jour le budget pour la première année et révisé les besoins pour la deuxième année.

Le présent document fait voir les estimations pour le biennium 2016-2017 (6 546,3 millions de dollars E.-U. et 6 408,5 millions de dollars E.-U. respectivement), sur la base des besoins identifiés par les opérations sur le terrain. Ces totaux comprennent les ressources prévues pour les activités d'appui connexes.

Le chapitre I décrit les éléments-clés du budget, et pour les besoins de comparaison, les budgets révisé et actuel de 2015 en juin et les dépenses réelles en 2014.

Le chapitre II se focalise sur le programme de travail aux niveaux mondial, régional et sous-régional, y compris les orientations stratégiques, les besoins budgétaires et les tendances.

Le chapitre III détaille les dépenses d'appui aux programmes, de gestion et d'administration, en mettant en lumière la structure organisationnelle et les principales initiatives.

Un projet de décision générale sur les questions relatives à l'administration, aux finances et aux programmes, devant être examiné et adopté par le Comité exécutif, figure à l'annexe VII.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Terminologie	4
I. Projet de budget pour le biennium 2016-2017	5
A. Introduction	5
B. Structure budgétaire et besoins en ressources	6
C. Tendances globales	9
D. Analyse des dépenses antérieures	12
E. Effectifs du HCR	13
II. Programme de travail	15
A. Besoins opérationnels globaux	15
B. Opérations du HCR – tendances régionales.....	17
III. Appui aux programmes, gestion et administration au Siège	30
A. Généralités	31
B. Principales initiatives	33
 Annexes	
I. <i>Tables 1-14</i>	36
II. Suivi des observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le Budget-programme biennal 2014-2015 (révisé).....	55
III. <i>Numbers of persons of concern at year-end 2014-2017 by region</i>	58
IV. Classification des postes.....	59
V. Priorités stratégiques globales 2016-2017.....	61
VI. <i>UNHCR organizational structure at 1 July 2015</i>	67
VII. Projet de décision générale sur les questions relatives à l'administration, aux finances et aux programmes	69

Terminologie

Budget initial de 2015	Budget de 2015 approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-quatrième session en octobre 2013
Budget révisé de 2015	Budget de 2015 approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-cinquième session en octobre 2014
Budget actuel de 2015	Budget de 2015 ajusté par le Haut Commissaire au 30 juin 2015
Projet de budget de 2016	Budget de 2016 présenté pour approbation à la soixante-sixième session du Comité exécutif
Projet de budget de 2017	Budget de 2017 présenté pour approbation à la soixante-sixième session du Comité exécutif
GNA	Évaluation complète des besoins (au niveau mondial)
GA	Gestion et administration
P	Programme
AP	Appui aux programmes

I. Projet de budget pour le biennium 2016-2017

A. Introduction

1. Le mandat du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) figure dans les résolutions de l'Assemblée générale n° 319 A (IV) créant le HCR à compter du 1^{er} janvier 1951, et n° 428 (V) portant Statut de l'Organisation. Le HCR est chargé, entre autres, d'assurer la protection internationale des réfugiés et de trouver des solutions permanentes à leurs problèmes¹.

2. Le Programme du HCR est dirigé par le Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire, conformément à ses termes de référence adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies dans la résolution 1166 (XII). Même s'il a été créé par le Conseil économique et social dans sa résolution 672 (XXV), le Comité exécutif fonctionne comme un organe subsidiaire de l'Assemblée générale. Ses responsabilités comprennent l'examen de l'utilisation des fonds mis à la disposition du Haut Commissaire, des programmes et des projets proposés ou exécutés par l'Organisation. Le cycle annuel des réunions du Comité exécutif comprend une session plénière et un certain nombre de réunions intersessions du Comité permanent. Le Rapport de la session du Comité exécutif est présenté à l'Assemblée générale comme additif au rapport annuel du Haut Commissaire.

3. L'Assemblée générale et le Comité exécutif ont autorisé le HCR à se pencher sur le problème d'autres groupes, notamment d'anciens réfugiés rentrés dans leur pays (A/RES/40/118). L'Organisation a été également mandatée de résoudre le problème des apatrides qui sont des personnes sans nationalité ou courant le risque de l'être² (A/RES/50/152). Par ailleurs, sur la base de demandes spécifiques du Secrétaire général ou de l'organe principal compétent des Nations Unies et avec le consentement de l'État concerné, le HCR fournit l'assistance humanitaire et accorde la protection aux déplacés internes (A/RES/48/116), travaillant en coopération avec le Coordonnateur des secours d'urgence des Nations Unies (A/RES/58/153).

4. Le HCR travaille en partenariat avec les gouvernements, les organisations intergouvernementales, les organisations internationales et les organisations non gouvernementales. Il s'est engagé à consulter, par des évaluations participatives, les réfugiés et autres personnes relevant de sa compétence sur les décisions influant sur leurs vies. En appliquant dans ses opérations l'approche tenant compte des dimensions âge, genre et diversité, le HCR s'efforce de veiller à ce que toutes les personnes relevant de sa compétence jouissent à égalité de leurs droits.

5. Le projet de budget pour le biennium 2016-2017 doit être lu en rapport avec le Plan-programme biennal et les priorités des Nations Unies pour la période 2016-2017³, le programme 21 (protection internationale, solutions durables et assistance aux réfugiés) et le

¹ Selon l'article 35 de la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et son Protocole de 1967, le HCR joue un rôle de supervision. Un certain nombre d'instruments régionaux sont également applicables.

² Ce rôle est prévu dans la Convention de 1954 relative au statut des apatrides et dans la Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatridie.

³ A/67/6/Rev.1

projet de Budget-programme des Nations Unies pour le biennium 2016-2017, partie VI : Droits de l'homme et affaires humanitaires, section 25 : Protection internationale, solutions durables et assistance aux réfugiés⁴.

B. Structure budgétaire et besoins en ressources

1. Personnes prises en charge

6. Le budget de 2016-2017 continue d'être basé sur la méthodologie GNA⁵. Le tableau I.1 ci-dessous présente les estimations des personnes prises en charge pour 2015, 2016 et 2017, ainsi que les chiffres réels pour 2014. La répartition par région figure en annexe III.

Tableau I.1
Nombre de personnes prises en charge 2014-2017

<i>Personnes relevant de la compétence du HCR</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
	<i>Chiffres réels</i>	<i>Projection</i>	<i>Projection</i>	<i>Projection</i>
Réfugiés	13 686	15 312	15 914	16 377
Personnes dans une situation assimilable à celle d'un réfugié	694	689	664	773
Demandeurs d'asile (cas en instance)	1 796	1 955	2 093	2 176
Rapatriés (arrivées pendant l'année)	127	424	440	486
Personnes relevant du mandat du HCR relatif à l'apatridie	3 492	3 213	3 348	3 136
Déplacés internes	32 007	34 283	33 863	32 153
Personnes dans une situation assimilable à celle d'un déplacé interne	268	631	896	896
Déplacés internes de retour (pendant l'année)	1 823	2 310	3 634	2 546
Autres personnes relevant de la compétence du HCR	1 053	645	630	628
Total	54 945	59 463	61 482	59 171

7. Les projections se fondent sur l'analyse statistique et les scénarios de planification mis au point conjointement avec les opérations sur le terrain. Les écarts entre les chiffres réels à la fin de l'année 2014 et les projections pour 2015, 2016 et 2017 représentent les changements prévus en fonction des modes actuels de déplacement et des solutions attendues pour certains groupes. Ces chiffres constituent l'un des principaux facteurs de détermination des besoins budgétaires.

2. Priorités stratégiques globales et gestion axée sur les résultats

8. Le projet de budget 2016-2017 est guidé par les Priorités stratégiques globales du HCR (PSG). Les PSG constituent un ensemble de principales priorités communes pour la planification des opérations du HCR à travers le monde. Elles ont été conçues dans le cadre de l'engagement du HCR à la gestion axée sur les résultats, afin d'aider l'Organisation à rendre compte de l'ensemble des résultats globaux. Elles comprennent les PSG opérationnelles qui fournissent les orientations pour les activités sur le terrain et les PSG d'appui et de gestion qui guident le travail au Siège et dans les bureaux régionaux. Les PSG sont organisés en groupes de droits, qui représentent les regroupements thématiques d'objectifs associés à des domaines spécifiques d'intervention (buts/groupe de droits → objectif → rendement). Les PSG détaillées figurent en annexe V. Pour ce qui est de la réalisation des programmes de l'année dernière, voir le Rapport global du HCR⁶.

⁴ A/70/6 (Sect. 25).

⁵ A/AC.96/1068, par. 111 à 135.

⁶ Disponible [en anglais] à www.unhcr.org/globalreport.

3. Structure budgétaire

9. Le Budget-programme est ventilé dans les catégories suivantes : Terrain, Programmes globaux et Siège. La catégorie Terrain constitue les activités opérationnelles budgétisées par région et menées dans diverses opérations à travers le monde. La catégorie Programmes globaux a trait aux activités techniques menées par les divisions compétentes du Siège du HCR et qui profitent directement aux opérations sur le terrain à travers le monde. La catégorie Siège se rapporte au travail effectué par les divisions et les bureaux installés à Genève, Budapest et Copenhague, ainsi que par les bureaux dans d'autres capitales régionales, qui suppose la fourniture des orientations stratégiques, de l'appui administratif et de l'assistance managériale et de programme aux opérations sur le terrain.

10. Le lien entre la structure budgétaire du HCR et le cadre de résultats est illustré dans la figure I.A ci-dessous. Conformément à l'article 6 du Règlement de gestion du HCR, le projet de budget est présenté par pilier.

Figure I.A
Structure budgétaire et cadre de résultats du HCR

Piliers budgétaires	Objectifs	Groupes de droits
Pilier 1 : Programme global pour les réfugiés	- Interventions d'urgence - Protection dans l'attente de solutions - Protection et solutions mixtes	- Environnement de protection favorable - Processus de protection équitable et établissement de documents
Pilier 2 : Programme global pour les apatrides	- Réintégration - Retour librement consenti - Intégration sur place	- Sécurité face à la violence et à l'exploitation - Besoins et services essentiels - Responsabilisation et autonomie des communautés
Pilier 3 : Projets globaux pour la réintégration	- Réinstallation - Renforcement de capacités - Plaidoyer pour la protection et les solutions	- Solutions durables - Leadership, coordination et partenariats
Pilier 4 : Projets globaux pour les déplacés internes	- Mobilisation des ressources - Gestion globale du HCR	- Logistique et appui aux opérations - Appui au Siège et aux régions

4. Budget-programme basé sur les besoins

11. Le budget initial de 2015, approuvé en octobre 2013 par le Comité exécutif à sa soixante-quatrième session, s'élevait à 5 179,5 millions de dollars E.-U. Lors de sa soixante-cinquième session en octobre 2014, le Comité exécutif a approuvé un budget annuel de 6 234,4 millions de dollars E.-U., sur la base de la révision des besoins évalués pour 2015. Au 30 juin 2015, neuf budgets supplémentaires, s'élevant à 1 017,1 millions de dollars E.-U. (voir l'annexe I, tableau 9)⁷, ont été établis par le Haut Commissaire pour satisfaire les besoins imprévus conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion du HCR⁸. Dans le même temps, une réduction de 158,4 millions de dollars E.-U. a eu lieu pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, à la suite de la révision du Plan de gestion régionale de la situation des réfugiés syriens et du Plan pour les réfugiés syriens. Les modifications susmentionnées ont porté le budget actuel à 7 093,1 millions de dollars E.-U. au 30 juin 2015.

12. Les budgets proposés pour 2016 et 2017 s'élèvent respectivement à 6 546,3 millions de dollars E.-U. et à 6 408,5 millions de dollars E.-U. Ils résultent d'une évaluation complète des besoins, revue et validée en fonction des plans globaux et des priorités

⁷ Veuillez noter que les totaux de certains des tableaux de ce rapport pourraient ne pas correspondre parce que certains chiffres ont été arrondis.

⁸ A/AC.96/503/Rev.10.

stratégiques globales du HCR pour la même période. Les projets de budget pour 2016 et 2017 sont résumés dans les tableaux I.2 et I.3 ci-dessous. Le projet de budget pour 2017 revêt un caractère provisoire, car pouvant être révisé par le Comité exécutif en 2016.

Tableau I.2
Budget révisé et budget actuel de 2015, et projets de budget pour 2016 et 2017

	<i>(en milliers de dollars E.-U.)</i>			
	2015		2016	2017
	Budget révisé	Budget actuel	Projet de budget	Projet de budget
Terrain	5 218 940	6 079 555	5 501 021	5 370 658
Programmes globaux	297 191	306 601	342 691	338 408
Siège	225 943	233 130	213 689	213 453
Sous-total des activités programmées	5 742 074	6 619 286	6 057 401	5 922 519
Réserve des opérations	460 376	441 857	456 887	454 003
Sous-total des activités programmées et Réserve des opérations	6 202 450	7 061 143	6 514 288	6 376 522
Réserve relative aux « activités nouvelles ou additionnelles - liées au mandat »	20 000	20 000	20 000	20 000
Administrateurs auxiliaires	12 000	12 000	12 000	12 000
Total	6 234 450	7 093 143	6 546 288	6 408 522

Tableau I.3
Projets de budget pour 2016 et 2017 par pilier

	Année	<i>(en milliers de dollars E.-U.)</i>				Total
		Pilier 1	Pilier 2	Pilier 3	Pilier 4	
		Programme global pour les réfugiés	Programme global pour les apatrides	Projets globaux pour la réintégration	Projets globaux pour les déplacés internes	
Terrain	2016	3 955 536	56 956	263 639	1 224 890	5 501 021
	2017	3 931 031	57 136	257 206	1 125 286	5 370 658
Programmes globaux	2016	342 691	-	-	-	342 691
	2017	338 408	-	-	-	338 408
Siège	2016	213 689	-	-	-	213 689
	2017	213 453	-	-	-	213 453
Sous-total des activités programmées	2016	4 511 916	56 956	263 639	1 224 890	6 057 401
	2017	4 482 892	57 136	257 206	1 125 286	5 922 519
Réserve des opérations	2016	456 887	-	-	-	456 887
	2017	454 003	-	-	-	454 003
Sous-total des activités programmées et Réserve des opérations	2016	4 968 803	56 956	263 639	1 224 890	6 514 288
	2017	4 936 895	57 136	257 206	1 125 286	6 376 522
Réserve relative aux « activités nouvelles ou additionnelles - liées au mandat »	2016	20 000	-	-	-	20 000
	2017	20 000	-	-	-	20 000
Administrateurs auxiliaires	2016	12 000	-	-	-	12 000
	2017	12 000	-	-	-	12 000
Total	2016	5 000 803	56 956	263 639	1 224 890	6 546 288
	2017	4 968 895	57 136	257 206	1 125 286	6 408 522

13. Les projets de budget comprennent deux réserves : la Réserve des opérations et la Réserve relative aux « activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat ». La Réserve des opérations est calculée à 10 % du total du budget des activités programmées dans le cadre des piliers 1 et 2, à savoir 456,9 millions de dollars E.-U. pour 2016 et 454 millions de dollars E.-U. pour 2017. L'Organisation se propose de maintenir le niveau actuel de dotation annuelle de 20 millions de dollars E.-U. pour la Réserve relative aux « activités

nouvelles ou additionnelles – liées au mandat ». Elle entend également maintenir la provision annuelle de 12 millions de dollars E.-U. pour le Programme des administrateurs auxiliaires.

14. Le budget biennal comprend également la dotation pour le HCR du Budget-programme biennal 2016-2017 (Budget ordinaire) des Nations Unies, estimée à 90,96 millions de dollars E.-U. Sur la base d'une répartition égale, le montant annuel équivaut à 45,48 millions de dollars E.-U.

C. Tendances globales

1. Aperçu

Tableau I.4

Budget actuel de 2015 et projets de budget pour 2016 et 2017 par région et pour les programmes globaux et le Siège

(en milliers de dollars E.-U.)

	2015		2016		2017	
	<i>Budget actuel</i>		<i>Projet de budget</i>		<i>Projet de budget</i>	
	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>
Afrique	2 694 364	38%	2 289 061	35%	2 223 706	35%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 135 855	30%	2 045 150	31%	1 980 691	31%
Asie et Pacifique	595 857	8%	534 342	8%	515 186	8%
Europe	536 051	8%	516 891	8%	537 123	8%
Les Amériques	117 428	2%	115 577	2%	113 952	2%
Sous-total Terrain	6 079 555	86%	5 501 021	84%	5 370 658	84%
Programmes globaux	306 601	4%	342 691	5%	338 408	5%
Siège	233 130	3%	213 689	3%	213 453	3%
Sous-total des activités programmées	6 619 286	93%	6 057 401	93%	5 922 519	92%
Réserve des opérations	441 857	6%	456 887	7%	454 003	7%
Sous-total des activités programmées et Réserve des opérations	7 061 143	100%	6 514 288	100%	6 376 522	100%
Réserve relative aux « activités nouvelles ou additionnelles - liées au mandat »	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Administrateurs auxiliaires	12 000	0%	12 000	0%	12 000	0%
Total	7 093 143	100%	6 546 288	100%	6 408 522	100%

15. Comme l'indique le tableau I.4 ci-dessus, le total de l'actuel budget de 2015 s'élève à 7 093,1 millions de dollars E.-U. au 30 juin 2015. Ce montant représente le budget révisé de 2015, approuvé par le Comité exécutif en octobre 2014, avec les budgets supplémentaires établis pendant l'année dans le cadre du Budget-programme biennal 2014-2015 (révisé) pour satisfaire les besoins urgents imprévus.

16. Les besoins évalués pour le prochain biennium comprennent une partie des besoins urgents supplémentaires de 2015, absorbés dans le projet de budget de 2016 estimé à 6 546,3 millions de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation de 311,9 millions de dollars E.-U., soit de 5 %. Toutefois, au moment où les besoins pour le biennium 2016-2017 étaient évalués, certaines crises n'étaient pas encore survenues, et les crises existantes se sont aggravées. Ainsi, les implications financières ne sont pas entièrement prises en compte dans le projet de budget pour le biennium. En comparant les besoins de 2016 aux besoins actuels de 2015, on constate une diminution globale nette de 546,8 millions de dollars E.-U., soit de 8 %.

17. Les besoins opérationnels les plus importants demeurent pour l'Afrique qui représente 38 % du budget total actuel de 2015 et 35 % du projet de budget total de 2016. Les besoins pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord représentent 30 % du budget total

actuel de 2015 et 31 % du projet de budget total de 2016. Les besoins pour la région Asie et Pacifique et pour l'Europe demeurent stables à environ 8 %. Les besoins pour les Amériques sont également constants à 2 %.

18. Les chiffres pour les programmes globaux devraient augmenter de 36,1 millions de dollars E.-U., soit de 12 %, pour dépasser 5 % du projet de budget total pour 2016, tandis que ceux du Siège resteront stables à 213,7 millions de dollars E.-U., soit environ 3 % du budget total.

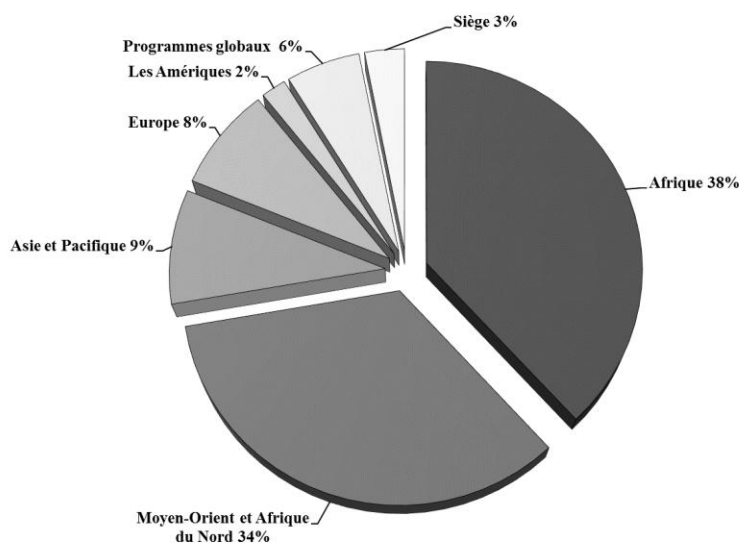
19. Le total des besoins évalués pour 2017 se chiffre à 6 408,5 millions de dollars E.-U., ce qui représente une diminution de 137,8 millions de dollars E.-U., soit de 2 % par rapport aux besoins de 2016, et cadre avec les tendances budgétaires au niveau régional, des programmes globaux et du Siège.

20. De plus amples informations sont fournies dans l'annexe I, tableau 1, par région, et pour les Programmes globaux et le Siège ; l'annexe I, tableau 2 pour les catégories programme, appui aux programmes, et gestion et administration ; et l'annexe I, tableaux 3 et 4 pour les programmes globaux et le Siège.

2. Activités programmées pour 2016

21. Les besoins de 2016 pour les activités programmées (à l'exclusion des réserves et du Programme des administrateurs auxiliaires) se chiffrent à 6 057,4 millions de dollars E.-U. La répartition en pourcentage par région et pour les programmes globaux et le Siège est présentée dans la figure I.A ci-dessous.

Figure I.A
Répartition en pourcentage du projet de budget de 2016 (activités programmées uniquement) par région



3. Budgets, fonds disponibles et dépenses entre 2010 et 2014

22. Le tableau I.5 ci-dessous montre les tendances des budgets, des fonds disponibles et des dépenses pour la période allant de 2010 à 2014, depuis l'introduction du budget GNA en 2010. Dans un contexte marqué par l'accroissement des besoins et les déficits de financements, le HCR a réussi à maximiser l'exécution du budget, comme l'indique l'augmentation constante des taux d'exécution des dépenses par rapport aux fonds disponibles. En comparant 2014 à l'année précédente, le taux d'exécution par rapport aux fonds disponibles a continué à augmenter, atteignant 93 %, dans un contexte marqué par l'accroissement du déficit de financement.

Tableau I.5
Budgets, fonds disponibles et dépenses entre 2010 et 2014

	<i>(en millions de dollars E.-U)</i>				
	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Besoins, fonds disponibles et dépenses</i>					
Budget GNA (besoins)	3 288,7	3 821,7	4 255,6	5 335,4	6 569,7
Fonds disponibles	2 112,3	2 413,1	2 593,8	3 234,1	3 603,1
Exécution (dépenses)	1 878,2	2 181,1	2 357,7	2 971,8	3 355,4
<i>Analyse en termes de pourcentage</i>					
Fonds disponibles par rapport aux besoins	64%	63%	61%	61%	55%
Déficit de financement	36%	37%	39%	39%	45%
Exécution par rapport aux besoins	57%	57%	55%	56%	51%
Exécution par rapport aux fonds disponibles	89%	90%	91%	92%	93%

4. Budget ordinaire des Nations Unies

23. Selon l'article 20 du Statut du HCR, les dépenses administratives de l'Organisation sont financées par le Budget ordinaire des Nations Unies.

24. Pour 2016-2017, les ressources sont estimées à 90,96 millions de dollars E.-U. après l'actualisation initiale des coûts. À ce niveau, le Budget ordinaire financera 31 % du budget du HCR pour les dépenses de gestion et d'administration. Il couvrira les coûts des postes de Haut Commissaire et de Haut Commissaire adjoint, de 218 postes de gestion et d'administration au Siège (voir l'annexe I, tableau 13), une partie des besoins connexes non liés aux postes et les dépenses de sécurité au Siège.

5. Méthodologie budgétaire

25. Le budget du HCR repose sur une planification poussée, effectuée sur la base des besoins globaux identifiés par une évaluation complète des besoins. La méthodologie GNA permet d'évaluer les besoins par une approche participative lors des consultations avec toutes les parties prenantes aux opérations sur le terrain, pour que les plans et les budgets soient préparés pour répondre à une gamme variée de besoins identifiés. Un processus complet d'examen au plan mondial permet de veiller à ce que les plans globaux du HCR présentent une réponse réaliste et cohérente aux besoins identifiés et cadrent avec les priorités stratégiques globales de l'Organisation.

26. Étant donné que le budget ne peut être exécuté que dans la mesure où les ressources sont disponibles lors de la période de mise en œuvre, une approche par étape est maintenue, et une redéfinition constante des priorités et un ajustement des programmes sont réalisés. Les objectifs budgétaires dynamiques déterminent le niveau de dépenses autorisé en fonction de la disponibilité des fonds.

27. Pour le HCR, la monnaie de présentation est le dollar des États-Unis. Toutefois, l'Organisation utilise diverses monnaies fonctionnelles, raison pour laquelle le taux de change demeure une question cruciale. Les montants budgétaires libellés en francs suisses le sont au taux de 1 dollar E.-U. = 0,890 franc suisse dans le budget actuel de 2015 et de 1 dollar E.-U. = 1,004 franc suisse dans les projets de budget de 2016 et 2017. Les transactions en euro se font au taux de 1 dollar E.-U. = 0,731 euro pour 2015 et 1 dollars E.-U. = 0,943 euro pour 2016 et 2017.

D. Analyse des dépenses antérieures

28. Le budget final de 2014 s'élève à 6 569,7 millions de dollars E.-U. Le budget initial de 5 307,8 millions de dollars E.-U. a été approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-quatrième session en octobre 2013. Lors de sa soixante-cinquième session en octobre 2014, le Comité a approuvé le budget révisé de 6 236,2 millions de dollars E.-U. Le chiffre définitif du budget représente la somme du budget initial et d'un total de huit budgets supplémentaires établis par le Haut Commissaire, s'élevant à 1 261,9 millions de dollars E.-U.

29. Les dépenses finales en 2014 s'élèvent à 3 355,4 millions de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation d'environ 13 % par rapport à 2013 (voir le tableau I.6 ci-dessous). En termes de dépenses, le taux moyen de croissance annuelle a été de 16 % au cours des cinq dernières années. Au tableau I.7, les dépenses sont comparées au total des fonds disponibles (3 603,1 millions de dollars E.-U.), avec un taux global d'exécution de 93 % en 2014, contre 92 % en 2013.

Tableau I.6

Dépenses entre 2013 et 2015 par région et pour les programmes globaux et le Siège

(en milliers de dollars E.-U.)

	2013		2014		2015 (au 30 juin 2015)	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
	Afrique	972 125	33%	1 125 196	34%	477 830
Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 058 006	36%	1 198 814	36%	344 588	26%
Asie et Pacifique	291 598	10%	269 396	8%	114 780	9%
Europe	170 798	6%	209 279	6%	147 394	11%
Les Amériques	61 116	2%	61 105	2%	28 042	2%
Sous-total Terrain	2 553 643	86%	2 863 790	85%	1 112 634	84%
Programmes globaux	216 660	7%	278 891	8%	100 373	8%
Siège	193 512	7%	205 401	6%	104 653	8%
Sous-total des activités programmées	2 963 815	100%	3 348 082	100%	1 317 660	100%
Administrateurs auxiliaires	8 010	0,3%	7 327	0,2%	3 419	0,3%
Total	2 971 825	100%	3 355 409	100%	1 321 079	100%
<i>Augmentation/(diminution) annuelle</i>		26%		13%		n/d

Tableau I.7
Total des besoins, fonds disponibles et dépenses en 2014 par pilier

(en milliers de dollars E.-U.)

<i>Pilier</i>	<i>Budget GNA</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Dépenses par rapport aux fonds disponibles</i>	
				<i>par rapport au budget GNA (pourcentage)</i>	<i>par rapport aux fonds disponibles (pourcentage)</i>
Pilier 1 - Programme global pour les réfugiés	4 896 002	2 839 541	2 627 077	54%	93%
Pilier 2 - Programme global pour les apatrides	68 269	38 110	35 963	53%	94%
Pilier 3 - Projets globaux pour la réintégration	258 272	85 645	79 070	31%	92%
Pilier 4 - Projets globaux pour les déplacés internes	1 347 211	639 803	613 299	46%	96%
Total	6 569 754	3 603 099	3 355 409	51%	93%

E. Effectifs du HCR

1. Personnel du HCR

30. Les effectifs du HCR comprennent : i) le personnel sur postes permanents à longue et à courte durée, y compris les personnes travaillant dans le cadre d'arrangements temporaires ; et ii) les administrateurs auxiliaires.

Postes permanents

31. Les postes permanents sont répartis en trois catégories : les postes de programme (uniquement sur le terrain) ; les postes d'appui aux programmes (au Siège et sur le terrain) ; les postes de gestion et d'administration (uniquement au Siège).

32. En réponse à une recommandation d'audit du Comité des commissaires aux comptes en faveur d'un affinement de la méthodologie utilisée pour l'allocation des coûts de programme et de gestion, le HCR a revu au début de l'année 2015 la classification des postes dans les trois catégories, en tenant compte des fonctions exercées à ces postes. À la suite de cette revue, plus de 1 500 postes sur le terrain, de secrétaire, d'agent de technologies de l'information et de chauffeur ont été classés en postes d'appui aux programmes, car les fonctions qui y sont exercées supposent l'appui aux programmes pour les opérations. Ainsi, rendu à juin 2015, 53 % du total des effectifs étaient composés de postes de programme, 41 % de postes d'appui aux programmes et 6 % de postes de gestion et d'administration, et cette composition demeure stable dans la structure du personnel de 2016-2017.

33. Le tableau I.8 ci-dessous présente un aperçu des postes en 2014, 2015 (au 30 juin), 2016 et 2017, tandis que le tableau I.9 montre le même aperçu pour les postes de programme, les postes d'appui aux programmes et les postes de gestion et d'administration, par région et pour les programmes globaux et le Siège. Un aperçu complet des postes par grade et catégorie dans les régions et au Siège figure en annexe I, tableaux 10 à 12.

Tableau I.8
Récapitulatif des postes entre 2014 et 2017⁽¹⁾

Régions	Terrain ⁽²⁾		Programmes globaux		Siège		Total	
	Total	%	Total	%	Total	%	Postes	%
Total de 2014 (au 31 décembre 2014)	9 048	90%	89	1%	902	9%	10 039	100%
Total de 2015 (au 30 juin 2015)	9 675	90%	90	1%	984	9%	10 749	100%
2016								
Afrique de l'Ouest	823	100%	-	0%	-	0%	823	100%
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	2 618	100%	-	0%	-	0%	2 618	100%
Grands-Lacs	1 083	100%	-	0%	-	0%	1 083	100%
Afrique Australe	225	100%	-	0%	-	0%	225	100%
Sous-total Afrique	4 749	100%	-	0%	-	0%	4 749	100%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 906	100%	-	0%	-	0%	1 906	100%
Asie et Pacifique	1 346	100%	-	0%	-	0%	1 346	100%
Europe	939	100%	-	0%	-	0%	939	100%
Les Amériques	376	100%	-	0%	-	0%	376	100%
Sous-total Terrain	9 316	100%	-	0%	-	0%	9 316	100%
Programmes globaux ⁽³⁾	-	0%	67	100%	-	0%	67	100%
Centre de services globaux ⁽⁴⁾	-	0%	126	25%	371	75%	497	100%
Bureau régional de Bruxelles	-	0%	-	0%	21	100%	21	100%
New York	-	0%	-	0%	15	100%	15	100%
Siège ⁽³⁾	-	0%	-	0%	565	100%	565	100%
Total 2016 (au 1er janvier 2016)	9 316	89%	193	2%	972	9%	10 481	100%
Total 2017 (au 1er janvier 2017)	9 163	89%	195	2%	966	9%	10 324	100%

(1) Tous les postes (y compris ceux d'une durée inférieure à un an), à l'exception de ceux d'administrateurs auxiliaires et de volontaires des Nations Unies (nationaux et internationaux) travaillant pour le HCR.

(2) Inclut les postes sur le terrain, financés dans le cadre des Programmes globaux

(3) Genève uniquement

(4) Le Centre de services globaux inclut les services de Copenhague

Tableau I.9
Récapitulatif des postes entre 2014 et 2017 dans les catégories Programme, Appui aux programmes et Gestion et administration, par région et pour les programmes globaux et le Siège

	Année	Programme	Appui aux programmes	Administration et gestion	Total
		Total	Total	Total	Total
Afrique	2014	3 592	1 006	-	4 598
	2015	2 642	2 117	-	4 758
	2016	2 658	2 091	-	4 749
	2017	2 481	2 068	-	4 549
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2014	1 394	420	-	1 814
	2015	1 382	721	-	2 103
	2016	1 228	679	-	1 906
	2017	1 225	680	-	1 905
Asie et Pacifique	2014	1 103	362	-	1 465
	2015	863	559	-	1 423
	2016	788	558	-	1 346
	2017	800	563	-	1 363
Europe	2014	531	275	-	806
	2015	597	418	-	1 015
	2016	599	339	-	939
	2017	597	337	-	934
Les Amériques	2014	270	96	-	365
	2015	239	137	-	376
	2016	229	147	-	376
	2017	266	146	-	412
Programmes globaux	2014	-	89	-	89
	2015	-	90	-	90
	2016	-	193	-	193
	2017	-	195	-	195
Siège (2) (3)	2014	-	336	566	902
	2015	-	374	611	984
	2016	-	341	631	972
	2017	-	339	627	966
Total	2014	6 888	2 584	566	10 039
	2015	5 723	4 416	611	10 749
	2016	5 501	4 349	631	10 481
	2017	5 368	4 329	627	10 324

(1) Tous les postes (y compris ceux d'une durée inférieure à un an), à l'exception de ceux d'administrateurs auxiliaires et de volontaires des Nations Unies (nationaux et internationaux) travaillant pour le HCR.

(2) Le Siège inclut les services de Genève, de Budapest, du Bureau régional de Bruxelles et du Bureau de liaison à New York

(3) Comprend les postes financés par le Budget ordinaire des Nations Unies

34. Le nombre total de postes pour le budget de 2016 est de 10 481, ce qui représente une diminution nette de 268 postes, soit de 2 % par rapport au niveau de 10 749 en juin 2015. La diminution totale nette traduit une réduction du nombre de postes de programme et d'appui aux programmes, soit environ 221 postes et 67 postes respectivement, et une augmentation du nombre de postes de gestion et d'administration de 20 postes.

35. Si au niveau régional, le nombre de postes a diminué pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (197 postes), l'Asie et le Pacifique (77 postes), l'Europe (76 postes), l'Afrique (9 postes) et le Siège (12 postes), il est demeuré stable pour les Amériques. Cette diminution est en partie compensée par l'augmentation de postes pour les Programmes globaux (103 postes), et ce, du fait du transfert de postes des programmes globaux de différents endroits au Centre de services globaux de Copenhague, en plus de la création de nouveaux postes pour davantage renforcer l'appui au terrain, aussi à Copenhague.

36. Dans l'ensemble, une autre réduction de 157 postes est envisagée pour 2017, pour ramener le total à 10 324.

37. Le terme « fonctionnaires en attente d'affectation » désigne les fonctionnaires titulaires de postes à durée indéterminée, qui ont terminé leurs missions normales à un lieu d'affectation et qui n'ont pas encore été nommés à un autre poste. Comme l'indique le tableau I.10 ci-dessous, il y avait 30 fonctionnaires en attente d'affectation au 30 juin 2015, répartis entre les postes P-2 et D-1, avec 3 fonctionnaires en attente d'affectation en plus par rapport à la situation au 30 juin 2014.

Tableau I.10
Fonctionnaires en attente d'affectation au 30 juin 2015

<i>Durée de l'attente</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-3/</i>		<i>Total</i>
			<i>P-4</i>	<i>P-2</i>	
Jusqu'à 6 mois	2	5	9	-	16
De 7 à 15 mois	1	-	8	1	10
De 16 à 18 mois	-	-	2	2	4
Total	3	5	19	3	30

Administrateurs auxiliaires

38. En fin juin 2015, il y avait 56 administrateurs auxiliaires, dont 21 au Siège et 35 sur le terrain.

2. Personnel associé

39. Cette catégorie comprend les volontaires des Nations Unies, les agents déployés (personnel en détachement d'autres organisations internationales) et des consultants. En fin juin 2015, il y avait 597 volontaires des Nations Unies, tous sur le terrain, dont 59 % en Afrique. Il y avait aussi 120 consultants.

II. Programme de travail

A. Besoins opérationnels globaux

40. Le programme de travail du HCR est illustré par les besoins opérationnels définis pour les opérations sur le terrain et pour les programmes globaux, à l'exclusion du Siège, des réserves et du Programme des administrateurs auxiliaires.

1. Besoins pour le terrain et les programmes globaux par pilier

41. Un aperçu comparant les fonds disponibles et les dépenses en 2013 et 2014 avec le budget actuel de 2015 et les projets de budget de 2016 et 2017, ventilés par pilier, figure au tableau II.1 ci-dessous pour le terrain et les programmes globaux uniquement.

Tableau II.1

Fonds disponibles et dépenses en 2013 et 2014, budget actuel de 2015 et projets de budget pour 2016 et 2017 par pilier (terrain et programmes globaux uniquement)

(en milliers de dollars E.-U.)

	2013		2014		2015	2016	2017
	Fonds disponibles	Dépenses	Fonds disponibles	Dépenses	Budget actuel	Projet de budget	Projet de budget
Pilier 1 - Programme global pour les réfugiés	2 303 316	2 192 222	2 555 807	2 414 349	4 668 091	4 298 227	4 269 439
Pilier 2 - Programme global pour les apatrides	38 957	36 112	38 110	35 963	74 425	56 956	57 136
Pilier 3 - Projets globaux pour la réintégration	93 668	91 383	85 502	79 070	241 192	263 639	257 206
Pilier 4 - Projets globaux pour les déplacés internes	473 043	450 586	639 803	613 299	1 402 448	1 224 890	1 125 286
Total terrain et programmes globaux	2 908 983	2 770 303	3 319 223	3 142 681	6 386 156	5 843 712	5 709 066
<i>Taux d'exécution</i>		95%		95%			

42. Les besoins actuels de 2015 et les besoins envisagés de 2016 pour les réfugiés et les demandeurs d'asile dans le cadre du pilier 1 représentent 73 % et 74 % des ressources nécessaires pour le terrain et les programmes globaux. En 2015, les besoins les plus importants en 2016 continuent d'être pour l'Afrique, suivi du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et de l'Europe, en raison de l'existence de crises à grande échelle comme celles du Soudan du Sud et de la République arabe syrienne.

43. En 2015 et 2016, les besoins du programme pour les apatrides dans le cadre du pilier 2 représentent 1 % des besoins pour le terrain et les programmes globaux. En 2016, la plus grande partie du budget du terrain et des programmes globaux au titre du pilier 2 est consacrée à l'Afrique, suivie de l'Asie et Pacifique.

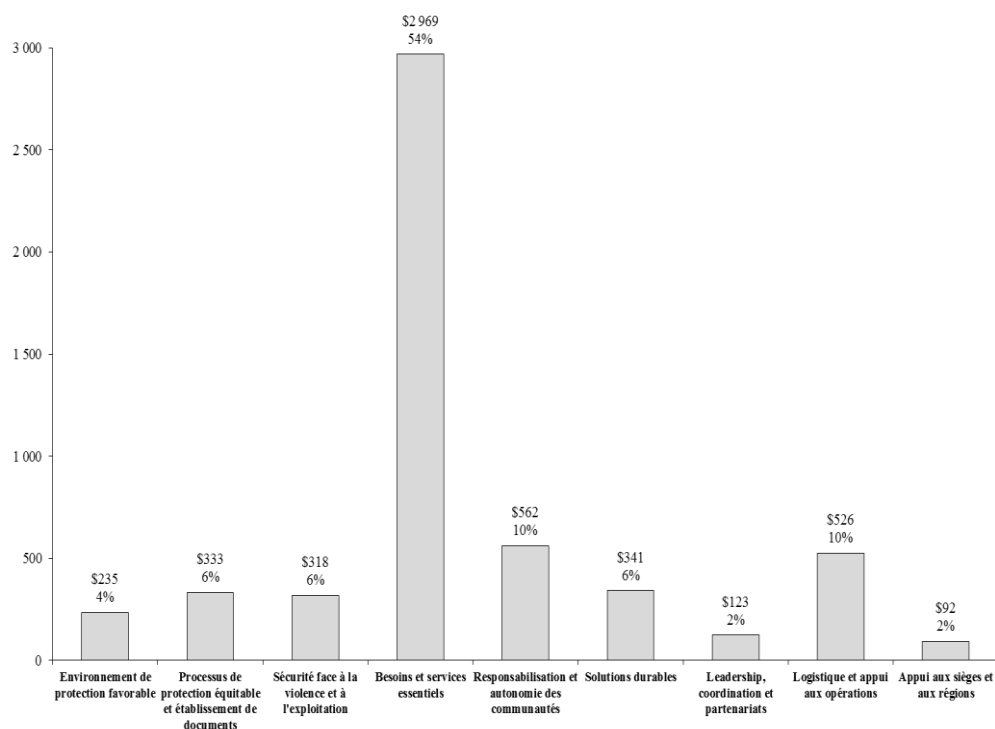
44. Les besoins pour les projets de réintégration au titre du pilier 3 devraient rester stables à environ 4 %. En 2016, les besoins les plus importants seront pour l'Afrique et l'Asie et Pacifique.

45. Les besoins pour les déplacés internes au titre du pilier 4 représentent 22 % du budget actuel de 2015 et 21 % du projet de budget de 2016 pour le terrain et les programmes globaux. En 2016, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord représentent la plus grande partie de la totalité des besoins, surtout en raison des opérations en Iraq et en République arabe syrienne, tandis qu'en Afrique, d'importants besoins demeurent pour le Soudan du Sud.

2. Besoins pour les opérations sur le terrain par groupe de droits

46. Une représentation graphique de la répartition du projet le budget de 2016 pour le terrain par groupe de droits est faite dans la figure II.A ci-dessous. Des informations détaillées sur les budgets du terrain de 2016 par personne prise en charge, région et groupe de droits figure en annexe I, tableaux 7 et 8, qui montrent également la répartition par pilier.

Figure II.A
Projet de budget de 2016 pour le terrain par groupe de droits
 (en millions de dollars E.-U.)



B. Opérations du HCR – Tendances régionales

47. Un récapitulatif des besoins opérationnels par région est présenté au tableau II.2 ci-dessous, suivi d'une répartition par sous-région.

Tableau II.2
Fonds disponibles et dépenses en 2013 et 2014, budget actuel de 2015 et projets de budget pour 2016 et 2017, par région (terrain et programmes globaux uniquement)

(en milliers de dollars E.-U.)

	2013		2014		2015	2016	2017
	Fonds disponibles	Dépenses	Fonds disponibles	Dépenses	Budget actuel	Projet de budget	Projet de budget
Afrique	1 016 968	972 125	1 195 269	1 125 196	2 694 364	2 289 061	2 223 706
Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 081 159	1 058 006	1 233 364	1 198 814	2 135 855	2 045 150	1 980 691
Asie et Pacifique	331 264	291 598	318 409	269 396	595 857	534 342	515 186
Europe	179 746	170 798	219 906	209 279	536 051	516 891	537 123
Les Amériques	62 800	61 116	61 546	61 105	117 428	115 577	113 952
Programmes globaux	237 046	216 660	290 729	278 891	306 601	342 691	338 408
Total Terrain et Programmes globaux	2 908 983	2 770 303	3 319 223	3 142 681	6 386 156	5 843 712	5 709 066
<i>Taux d'exécution</i>		95%		95%			

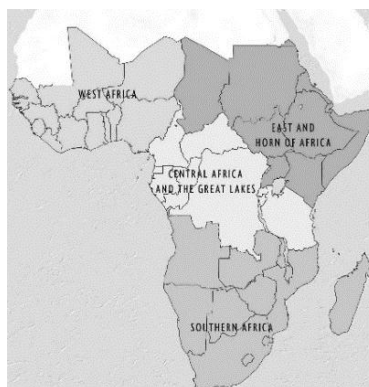
1. Afrique⁹

Tableau II.3
Fonds disponibles et dépenses en 2013 et 2014, budget actuel de 2015 et projets de budget pour 2016 et 2017 par sous-région

(en milliers de dollars E.-U.)

Sous-région	2013		2014		2015	2016	2017
	Fonds disponibles	Dépenses	Fonds disponibles	Dépenses	Budget actuel	Budget proposé	Budget proposé
Afrique de l'Ouest	162 714	154 605	154 033	135 781	292 846	260 395	225 828
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	622 545	589 895	759 964	710 781	1 693 270	1 485 878	1 464 064
Afrique centrale et Grands Lacs	190 681	186 810	238 577	236 154	634 203	475 117	472 877
Afrique australe	41 028	40 814	42 695	42 480	74 045	67 671	60 936
Total Afrique	1 016 968	972 125	1 195 269	1 125 196	2 694 364	2 289 061	2 223 706
Taux d'exécution	96%		94%				

48. Les orientations stratégiques pour l'Afrique en 2016-2017 comprennent : i) la satisfaction des besoins de protection et d'assistance des personnes relevant de la compétence du HCR ; ii) le renforcement de la préparation et de la réponse aux situations d'urgence ; iii) la recherche de solutions pour les situations prolongées ; iv) l'octroi des possibilités pour les moyens d'existence et la promotion de l'autonomie ; v) la lutte contre l'apatridie ; vi) la satisfaction des besoins des réfugiés urbains ; vii) le renforcement du partenariat pour réaliser les objectifs opérationnels ; viii) l'amélioration de la performance, de l'obligation redditionnelle, et de la diligence financière raisonnable chez les dirigeants, ainsi que de la sécurité du personnel ; ix) l'amélioration de la collecte de fonds et de la coordination interinstitutions ; x) l'appui aux opérations en faveur des déplacés internes dans le cadre interinstitutions.



49. En fin 2014, il y avait environ 16,8 millions de personnes relevant de la compétence du HCR dans la région. En 2015, la crise au Yémen a eu un impact sur la région Afrique, avec des dizaines de milliers de réfugiés et de personnes d'autres nationalités fuyant à travers le golfe d'Aden, surtout vers Djibouti et la Somalie. Ce phénomène, associé à de nouveaux déplacements attendus du fait des situations d'urgence en cours, a porté le nombre prévu de personnes relevant de la compétence du HCR à environ 18 millions en fin 2015. En 2016, ce nombre devrait rester au même niveau.

50. Le budget révisé de 2015, approuvé pour l'Afrique par le Comité exécutif en octobre 2014 était de 2 169,5 millions de dollars E.-U. Comme indiqué au tableau II.3 ci-dessus, le budget a atteint 2 694,4 millions de dollars E.-U. au 30 juin 2015. Ce chiffre tient compte des cinq budgets supplémentaires établis depuis octobre 2014 pour faire face aux besoins imprévus liés aux situations au Burundi, au Nigéria, au Soudan du Sud et au Yémen, ainsi qu'à la réponse à l'épidémie d'Ebola.

⁹ Dans le présent document, le terme « Afrique » désigne l'Afrique subsaharienne.

51. Le budget de 2016 pour la région Afrique s'élève à 2 289,1 millions de dollars E.-U., ce qui représente 39 % des besoins opérationnels du HCR pour 2016. Par rapport au budget révisé de 2015, approuvé en octobre 2014, ce chiffre traduit une augmentation de 119,6 millions de dollars E.-U. Étant donné que les besoins pour les crises les plus récentes, surtout au Burundi et au Yémen, n'ont pas été inclus lors de l'évaluation des besoins de 2016, il y a une diminution de 405,3 millions de dollars E.-U., lorsqu'on compare les besoins actuels de 2015 avec les estimations pour 2016.

52. Au niveau sous-régional, les principaux écarts peuvent être constatés pour l'Afrique de l'Est et la Corne de l'Afrique (une diminution de 207,4 millions de dollars E.-U., soit de 12 %) ainsi que pour l'Afrique centrale et les Grands Lacs (une diminution de 159,1 millions de dollars E.-U., soit 25 %). Une baisse modérée peut également être constatée pour l'Afrique de l'Ouest (32,5 millions de dollars E.-U., soit de 11 %) et l'Afrique australe (6,4 millions, soit de 9 %). Ces écarts sont expliqués ci-dessous.

53. Pour l'Afrique de l'Est et la Corne de l'Afrique, la diminution est liée à la situation au Soudan du Sud résultant de la réorganisation de la stratégie pour les déplacés internes et de l'évaluation des priorités opérationnelles, compte tenu de l'instabilité de l'environnement opérationnel. Le nombre de déplacés internes devrait diminuer vers la fin de 2016, et continuer à baisser en 2017, entraînant une réduction des besoins. Si en Ethiopie, le nombre prévu de réfugiés en 2016 a augmenté, la réduction des besoins s'explique par les investissements considérables et les mesures d'optimisation des coûts réalisés en 2015. Au Soudan, même s'il est prévu une augmentation du nombre de nouvelles arrivées du Soudan du Sud en 2016, d'autres mouvements des camps vers les zones urbaines sont attendus. La réduction des besoins pour l'Érythrée, Djibouti et le Kenya est liée à une diminution prévue du nombre des personnes prises en charge.

54. Par ailleurs, l'accroissement des besoins pour le Tchad est lié à l'intégration des réfugiés dans les systèmes nationaux et à la promotion de l'autonomie. Le Tchad a également commencé à mettre en œuvre la stratégie hors camp pour les réfugiés centrafricains et soudanais, avec un accent sur le renforcement de la fourniture de services. Les estimations globales pour les situations au Nigéria et en République centrafricaine devront être revues au fur et à mesure de l'évolution de la situation. L'accroissement des besoins pour l'Ouganda est lié à l'augmentation envisagée du nombre de personnes prises en charge.

55. En Afrique centrale et dans les Grands Lacs, les investissements considérables dans les camps et les infrastructures dans les communautés d'accueil, réalisés au titre du budget de 2015, ont réduit les besoins en 2016 dans les opérations comme au Cameroun. La crise au Burundi a provoqué l'établissement d'un budget supplémentaire pour couvrir les besoins des déplacés internes et des réfugiés en République démocratique du Congo, au Rwanda et en République-Unie de Tanzanie. Lors de la planification pour 2016-2017, l'ampleur et les implications de la crise n'étaient pas connues. Pour cette raison, les besoins liés à cette crise n'avaient pas été pris en compte dans le budget de 2016. Les besoins seront réévalués à la fin de l'année 2015. Les besoins additionnels pour la situation au Nigéria, couverts au moyen de budgets supplémentaires en 2015, ont accru de manière significative les besoins actuels des pays concernés comme le Cameroun.

56. En Afrique de l'Ouest, la diminution des besoins est due à la baisse des activités dans quatre bureaux (Bénin, Gambie, Guinée-Bissau et Sierra Leone) relevant du Bureau régional au Sénégal, à la baisse pour le Mali (compte tenu de la signature récente de l'accord de paix devant stabiliser la situation), et à la diminution envisagée des opérations au Libéria à la suite du rapatriement des réfugiés ivoiriens, conduisant à la fusion et à la fermeture des camps en 2016.

57. En Afrique australe, si les écarts sont modérés, c'est à cause des budgets pour la Zambie à la suite du transfert progressif des services aux ministères compétents, ayant commencé en 2015 (comme le transfert de centres de soins au ministère de la santé), et des budgets pour l'Angola et le Botswana, où les stratégies de réduction progressive des activités ont entraîné une diminution significative des besoins pour 2016. Toutefois, des réajustements budgétaires pour la sous-région seraient nécessaires, compte tenu des évolutions positives ayant récemment eu lieu concernant l'approbation des critères d'intégration locale pour les Rwandais et l'extension des critères d'éligibilité pour tous les Angolais arrivés en Zambie en fin 2003, qui pourront solliciter l'intégration locale.

58. Le budget de 2017 s'élève à 2 223,7 millions de dollars E.-U., ce qui représente une diminution de 65,4 millions de dollars E.-U., soit de 3 %, par rapport au budget de 2016.

Tableau II.4
Total des besoins, fonds disponibles et dépenses en 2014 par pilier

(en milliers de dollars E.-U.)

<i>Pilier</i>	<i>Budget GNA</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Dépenses par rapport aux fonds disponibles</i>	
				<i>rapport au budget GNA (pourcentage)</i>	<i>rapport aux fonds disponibles (pourcentage)</i>
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	1 991 527	1 005 835	949 703	48%	94%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	20 353	9 921	9 706	48%	98%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	89 114	29 649	29 583	33%	100%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	481 973	149 864	136 203	28%	91%
Total Afrique	2 582 967	1 195 269	1 125 196	44%	94%

59. Le tableau II.4 ci-dessus présente les données sur la performance financière dans la région en 2014. Le budget GNA a atteint environ 2 583 millions de dollars E.-U. à la fin de l'année, représentant environ 43 % du budget final pour les opérations mondiales sur le terrain et les programmes globaux de 6 023,5 millions de dollars E.-U. Les fonds disponibles ont atteint 1 195,3 millions de dollars E.-U., soit 46 % du budget tandis que les dépenses s'élevaient à environ 1 125,2 millions de dollars E.-U., soit 44 % et 94 % du budget et des fonds disponibles respectivement. Cinquante-quatre pour cent des besoins, soit environ 1 387,7 millions de dollars E.-U., sont restés non couverts. La plupart des ressources ayant été consacrées aux crises et aux activités visant à sauver des vies, il est resté peu de fond pour mener des activités orientées vers la recherche de solutions, notamment les programmes de moyens d'existence.

2. Moyen-Orient et Afrique du Nord

Tableau II.5
Fonds disponibles et dépenses en 2013 et 2014, budget actuel de 2015 et projets de budget pour 2016 et 2017 par sous-région

(en milliers de dollars E.-U.)

Sous-région	2013		2014		2015	2016	2017
	Fonds disponibles	Dépenses	Fonds disponibles	Dépenses	Budget actuel	Budget proposé	Budget proposé
Moyen-Orient	982 980	961 179	1 133 847	1 099 439	1 952 862	1 872 469	1 798 352
Afrique du Nord	98 179	96 827	99 517	99 375	182 993	172 681	182 339
Total Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 081 159	1 058 006	1 233 364	1 198 814	2 135 855	2 045 150	1 980 691
Taux d'exécution	98%		97%				

60. Les orientations stratégiques pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (MENA) en 2016 comprennent : i) le maintien de la capacité de réponse d'urgence et du leadership de coordination pour les crises de réfugiés et de déplacés internes ; ii) la recherche de solutions, y compris pour les situations de réfugiés prolongées, en préservant l'espace de protection dans les pays d'accueil ; iii) l'extension de la protection pour les réfugiés et les déplacés internes, y compris l'accès et la liberté de déplacement ; iv) le plaidoyer en faveur de l'accès sans discrimination des personnes prises en charge aux systèmes nationaux, et la fourniture des services essentiels au cas où ils ne seraient pas disponibles ; v) la réduction des risques de protection pour les réfugiés et les déplacés internes, surtout pour les enfants, notamment de violences sexuelles et de genre ; vi) la lutte contre l'apatridie ; vii) le renforcement du partenariat avec les organisations locales, la société civile et les communautés d'accueil ; viii) l'appui aux réponses aux migrations mixtes et ix) le renforcement de la coordination interinstitutions et de la collecte de fonds.



61. En fin 2014, il y avait environ 16,8 millions de personnes relevant de la compétence du HCR dans la région. L'environnement opérationnel est de plus en plus instable, avec un climat politique complexe et des tensions économiques et sociales rendant vulnérables un nombre de plus en plus important de personnes prises en charge. En dehors des situations actuelles en Iraq et en République arabe syrienne, le conflit au Yémen a augmenté les besoins d'urgence dans la région. La poursuite de la détérioration de la situation sécuritaire en Libye et dans d'autres pays de la région ont entraîné des déplacements internes et des afflux de réfugiés. Avec l'augmentation du nombre de réfugiés et de migrants essayant de traverser le golfe d'Aden et la mer Méditerranée, le HCR est en train de mettre au point des réponses appropriées avec des partenaires. Le chiffre estimé de personnes prises en charge devrait rester au-dessus du niveau de 16 millions pour 2016 et 2017.

62. Le budget révisé de 2015, approuvé par le Comité exécutif en octobre 2014 pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, s'élevait à 1 886,5 millions de dollars E.-U., tandis que le budget actuel a atteint 2 135,9 millions de dollars E.-U., comme l'indique le tableau II.5 ci-dessus. Ce chiffre tient compte de deux budgets supplémentaires, principalement pour les situations en Iraq et au Yémen et de la réduction des budgets annuels pour la Jordanie et

le Liban, à la suite de la révision du Plan de gestion régionale de la situation des réfugiés syriens et du Plan pour les réfugiés syriens pour les faire correspondre à des chiffres plus précis.

63. Le budget de 2016 se chiffre à 2 045,1 millions de dollars E.-U., soit à environ 35 % du budget des opérations mondiales. Ce chiffre traduit une augmentation de 158,7 millions de dollars E.-U., soit de 8 %, par rapport au budget révisé de 2015, due en partie aux besoins additionnels survenus en 2015, actuellement pris en compte dans le budget de 2016. Par rapport au budget actuel de 2015, il traduit une légère diminution de 90,7 millions de dollars E.-U., soit de 4 %.

64. La sous-région du Moyen-Orient a connu dans l'ensemble une diminution d'environ 80,4 millions de dollars E.-U., soit de 4 %, par rapport au budget actuel de 2015, surtout à cause des réductions pour le Yémen (46,2 millions de dollars E.-U.), le Liban (27,7 millions de dollars E.-U.), la Jordanie (10,2 millions de dollars E.-U.) et les activités régionales communes (10,7 millions de dollars E.-U.). Cette diminution est en partie compensée par l'augmentation pour la République arabe syrienne (15,6 millions de dollars E.-U.). Pour l'Iraq, les besoins de 2016 demeurent stables à environ 556 millions de dollars E.-U., même si les besoins sont transférés du pilier 1 (programme global pour les réfugiés) et du pilier 3 (projets globaux pour la réintégration) vers le pilier 4 (projets globaux pour les déplacés internes), compte tenu de la situation actuelle sur le terrain. L'ajustement des besoins pour l'Iraq et leur réduction pour la Jordanie et le Liban résultent des processus complets de planification interinstitutions. Même si la situation a continué à se détériorer au Yémen en 2015, l'ampleur des besoins n'était pas connue lors de la planification pour 2016. À cause de l'éventualité d'autres déplacements à l'intérieur et à l'extérieur du Yémen, le budget de 2016 devrait être révisé.

65. La sous-région d'Afrique du Nord connaît dans l'ensemble une diminution d'environ 10,3 millions de dollars E.-U., soit de 6 % par rapport au budget actuel de 2015, surtout à cause des réductions pour l'Algérie et la Mauritanie. Au cours des 18 derniers mois, l'Afrique du Nord a connu une augmentation de flux mixtes et une forte croissance du nombre de demandeurs d'asile. Constitue un important défi, la détérioration de la situation sécuritaire en Libye, qui est à l'origine de l'augmentation des besoins de protection et des déplacements internes ainsi que des mouvements irréguliers, des côtes libyennes vers l'Europe. Pour y répondre, une planification d'urgence interinstitutions a été effectuée dans les pays voisins d'Égypte et de la Tunisie. Avec plus de 200 000 personnes arrivées en Europe en 2014 et un nombre plus élevé attendu cette année, la planification pour 2016-2017 sera déterminée par l'évolution de la situation concernant les mouvements mixtes.

66. Le budget de 2017 s'élève à 1 980,7 millions de dollars E.-U., ce qui représente une diminution de 64,5 millions de dollars E.-U., soit de 3 % par rapport au budget de 2016. Ce chiffre s'explique surtout par la réduction attendue du nombre de personnes relevant de la compétence du HCR.

Tableau II.6
Total des besoins, fonds disponibles et dépenses en 2014 par pilier

(en milliers de dollars E.-U.)

<i>Pilier</i>	<i>Budgets GNA</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Dépenses par rapport aux fonds disponibles</i>	
				<i>rapport au budget GNA (pourcentage)</i>	<i>rapport aux fonds disponibles (pourcentage)</i>
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	1 246 032	840 917	810 959	65%	96%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	4 243	3 181	3 167	75%	100%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	39 599	10 536	10 536	27%	100%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	654 781	378 730	374 152	57%	99%
Total Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 944 655	1 233 364	1 198 814	62%	97%

67. Le tableau II.6 ci-dessus fournit les détails de la performance financière dans la région en 2014. Le budget GNA a atteint 1 944,7 millions de dollars E.-U. à la fin de l'année, représentant environ 32 % du budget définitif pour les opérations mondiales sur le terrain et les programmes globaux de 6 023,5 millions de dollars E.-U. Les fonds disponibles ont atteint environ 1 233,4 millions de dollars E.-U., soit 63 % du budget, et les dépenses se sont chiffrées à 1 198,8 millions de dollars E.-U., soit 62 % et 97 % du budget et des fonds disponibles respectivement. Des fonds reçus, 68 % ont été dépensés sur la protection et l'assistance en faveur des réfugiés et 30 % sur la protection et l'assistance en faveur des déplacés internes. Trente-sept pourcent des besoins, soit environ 711,3 millions de dollars E.-U., sont restés non couverts. Le déficit en matière de fonds disponibles se traduit par la non satisfaction de besoins. La priorité a été accordée aux domaines de la santé et des abris, de la préparation des réfugiés à l'hiver et des interventions en espèce.

3. Asie et Pacifique

Tableau II.7
Fonds disponibles et dépenses en 2013 et 2014, budget actuel de 2015 et projets de budget de 2016 et 2007 par sous-région

(en milliers de dollars E.-U.)

<i>Sous-région</i>	<i>2013</i>		<i>2014</i>		<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Budget actuel</i>	<i>Projet de budget</i>	<i>Projet de budget</i>
Asie du Sud-Ouest	189 047	162 673	192 263	158 903	360 170	335 827	322 295
Asie centrale	10 516	9 501	10 443	9 917	14 670	14 678	14 976
Asie du Sud	22 202	21 592	20 715	20 098	39 291	31 136	29 409
Asie du Sud-Est	98 346	86 679	80 001	70 152	169 348	140 510	137 335
Asie de l'Est et Pacifique	11 153	11 153	14 987	10 326	12 378	12 190	11 170
Total Asie et Pacifique	331 264	291 598	318 409	269 396	595 857	534 342	515 186
<i>Taux d'exécution</i>		88%		85%			

68. Les orientations stratégiques pour l'Asie et le Pacifique comprennent : i) le plaidoyer en faveur de la protection ; ii) la recherche de solutions pour les situations prolongées ; iii) la réponse aux nouveaux déplacements et le maintien de la capacité de réponse d'urgence ; iv) la lutte contre l'apatridie et les mouvements irréguliers ; et v) la mise en œuvre des initiatives de collecte de fonds au service des intérêts globaux.



69. Étant donné que près de 80 % des réfugiés dans la région vivent à l'extérieur des camps, le HCR explore une approche plus pragmatique pour les solutions en 2016-2017. Elle suppose des activités visant à assurer l'autonomie et la responsabilisation, et des efforts visant à inclure les réfugiés dans les services nationaux. Un partenariat solide avec les États, les organismes régionaux, les organismes des Nations Unies et d'autres parties prenantes est essentiel à cet égard.

70. En fin 2014, le nombre de personnes prises en charge dans la région était de 7,8 millions. L'absence d'un cadre légal permettant d'asseoir la protection et les solutions dans bon nombre de pays continue à poser des problèmes. Parmi les 45 pays couverts par le HCR dans la région, seulement 20 ont adhéré à la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et à son Protocole de 1967. Le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR en 2015 et 2016 est estimé respectivement à 9 millions et 7,3 millions.

71. Le budget révisé de 2015, approuvé par le Comité exécutif en octobre 2014 pour l'Asie et le Pacifique, était de 565,2 millions de dollars E.-U. Comme l'indique le tableau II.7 ci-dessus, il a atteint 595,9 millions de dollars E.-U. au 30 juin 2015, avec deux budgets supplémentaires pour la situation au Waziristan du Nord au Pakistan et la crise du golfe de Bengale.

72. Le budget de 2016 se chiffre à 534,3 millions de dollars E.-U., soit 9 % du budget des opérations mondiales, ce qui représente une diminution par rapport au budget révisé de 2015 (30,9 millions de dollars E.-U., soit 5 %) et au budget actuel de 2015 (61,5 millions de dollars E.-U., soit 10 %). Les écarts sont expliqués ci-dessous.

73. D'importants écarts sont constatés pour la sous-région de l'Asie du Sud-Ouest. Par rapport aux besoins actuels de 2015, il y a pour 2016 une diminution d'environ 24,3 millions de dollars E.-U., soit de 7 %, surtout pour l'Afghanistan (12,9 millions, soit 9 %) et le Pakistan (9,3 millions de dollars E.-U., soit 7 %). Ces chiffres s'expliquent par l'accent mis sur les solutions en 2016-2017, particulièrement pour les réfugiés afghans. La formation d'un nouveau gouvernement d'unité nationale en Afghanistan a suscité l'espoir que des solutions pourraient être trouvées à la situation de réfugiés prolongée la plus importante du monde.

74. Pour 2016, le budget pour la sous-région d'Asie du Sud connaît une diminution d'environ 8,1 millions de dollars E.-U., soit de 21 % par rapport au budget actuel de 2015, surtout à cause de la diminution de la population de réfugiés bhoutanais au Népal. La réinstallation progresse bien, avec plus de 80 % de ces réfugiés déjà partis. Un petit nombre attend la réinstallation et le profil des autres est en train d'être établi pour identifier une solution alternative.

75. La sous-région d'Asie du Sud-Est connaît aussi une diminution par rapport au budget actuel de 2015 d'environ 28,8 millions de dollars E.-U., soit de 17 %. La réduction concerne le Myanmar (16,7 millions de dollars E.-U., soit 23 %), où les négociations de paix en cours et les prochaines élections devraient avoir un impact positif. En 2016, les activités porteront surtout sur la réduction de l'apatridie, la protection et l'assistance en faveur des déplacés internes, et la préparation du rapatriement volontaire de certains réfugiés dans les pays voisins.

76. Le budget de 2017 s'élève à 515,2 millions de dollars E.-U., ce qui représente une légère diminution de 19,1 millions de dollars E.-U., soit de 4 % par rapport au budget de 2016. Ce chiffre traduit la poursuite attendue de la baisse du nombre de personnes prises en charge.

Tableau II.8
Total des besoins, fonds disponibles et dépenses en 2014 par pilier

(en milliers de dollars E.-U.)

<i>Pilier</i>	<i>Budget GNA</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Dépenses par rapport aux fonds disponibles</i>	
				<i>rapport au budget GNA (pourcentage)</i>	<i>rapport aux fonds disponibles (pourcentage)</i>
Pilier 1 - Programme global pour les réfugiés	324 305	198 724	160 955	50%	81%
Pilier 2 - Programme global pour les apatrides	23 866	13 492	11 784	49%	87%
Pilier 3 - Projets globaux pour la réintégration	123 964	41 106	34 738	28%	85%
Pilier 4 - Projets globaux pour les déplacés internes	138 307	65 087	61 918	45%	95%
Total Asie et Pacifique	610 442	318 409	269 396	44%	85%

77. Le tableau II.8 ci-dessus fournit les détails sur la performance financière dans la région en 2014. Le budget GNA a atteint 610,4 millions de dollars E.-U. à la fin de l'année, représentant environ 10 % du budget définitif pour les opérations mondiales sur le terrain et les programmes globaux de 6 023,5 millions de dollars E.-U. Les fonds disponibles ont atteint environ 318,4 millions de dollars E.-U., soit 52 % du budget, tandis que les dépenses se sont élevées à environ 269,4 millions de dollars E.-U., soit 44 % et 85 % du budget et des fonds disponibles respectivement. Quarante-huit pourcent des besoins, soit 292 millions de dollars E.-U., sont restés non couverts. À cause du déficit en matière de fonds disponibles, le suivi de la protection et d'autres activités connexes ont connu des difficultés. A également été mise à mal, la capacité de l'Organisation à améliorer la qualité des processus de détermination du statut de réfugié dans la région et à mettre en œuvre les activités permettant l'autonomie.

4. Europe

Tableau II.9
Fonds disponibles et dépenses en 2013 et 2014, budget actuel de 2015 et projets de budget pour 2016 et 2017 par sous-région

(en milliers de dollars E.-U.)

Sous-région	2013		2014		2015	2016	2017
	Fonds disponibles	Dépenses	Fonds disponibles	Dépenses	Budget actuel	Budget proposé	Budget proposé
Europe de l'Est	101 512	93 809	139 685	129 576	419 773	407 560	427 751
Europe du Sud-Est	26 956	26 956	26 532	26 532	49 065	45 125	43 541
Europe du Nord, de l'Ouest, centrale	51 278	50 033	53 689	53 171	67 213	64 206	65 831
Total Europe	179 746	170 798	219 906	209 279	536 051	516 891	537 123
Taux d'exécution		95%		95%			

78. Les priorités stratégiques dans la région pour 2016-2017 comprennent : i) le suivi de la protection aux frontières sensibles ; ii) l'appui de la transposition de la refonte des directives de l'Union européenne aux lois nationales dans le cadre du Régime d'asile européen commun ; iii) la réponse à la situation en Méditerranée, notamment par la



mise en œuvre de l'Initiative spéciale du HCR pour la Méditerranée ; iv) la réponse aux défis de protection et d'assistance provoqués par la situation en Ukraine ; v) l'amélioration de l'accès à la protection et aux solutions par des politiques de réinstallation et d'admission pour des motifs humanitaires, le regroupement familial et d'autres mesures ; vi) le plaidoyer en faveur de la protection pour les demandeurs d'asile en Europe, surtout pour les Syriens ; vii) la poursuite de l'éradication de l'apatridie sur le continent ; viii) l'amélioration de la mobilisation des ressources dans les secteurs public et privé ; et ix) la poursuite des efforts en faveur de solutions pour les situations prolongées de déplacés internes et de réfugiés dans les Balkans occidentaux et en Europe de l'Est.

79. La région a accueilli 6,5 millions de personnes relevant de la compétence du HCR en 2014. Il est attendu que ce chiffre augmente davantage en 2016 et 2017 du fait de la poursuite de l'arrivée de réfugiés et de demandeurs d'asile en Europe.

80. Le budget révisé de 2015, approuvé par le Comité exécutif en octobre 2014, était de 480,5 millions de dollars E.-U. Comme l'indique le tableau II.9 ci-dessus, le budget actuel a atteint 536 millions de dollars E.-U. au 30 juin 2015. Ce chiffre tient compte de deux budgets supplémentaires établis au cours des six premiers mois de l'année pour satisfaire les besoins imprévus, surtout liés à la situation en Ukraine.

81. Le budget de 2016 est de 516,9 millions de dollars E.-U., représentant 9 % du budget du HCR pour les opérations. Ce chiffre traduit une augmentation de 36,4 millions de dollars E.-U., soit de 8 %, par rapport au budget révisé de 2015. Par rapport au budget actuel, il y a eu une diminution de 19,2 millions de dollars E.-U., soit de 4 %.

82. Le budget de 2016 pour l'Europe de l'Est est de 407,6 millions de dollars E.-U., ce qui représente une diminution par rapport au budget actuel de 2015, à cause de l'intégration du budget supplémentaire pour l'Ukraine. Les principales activités s'appuieront sur les réalisations des années antérieures et mettront l'accent sur le plaidoyer et l'assistance aux gouvernements de la région pour que les systèmes d'asile soient améliorés et que le régime de protection soit renforcé. À cause de l'ampleur et de la complexité de la situation d'urgence en Ukraine, la Représentation régionale à Kiev a été transformée en représentation-pays.

83. Les budgets de 2016 pour l'Europe du Sud-Est et pour l'Europe du Nord, de l'Ouest, du Centre et du Sud sont respectivement de 45,1 millions de dollars E.-U. et de 64,2 millions de dollars E.-U. En 2015, les opérations en Europe du Sud-Est ont été placées sous le contrôle de la Représentation régionale à Sarajevo, afin de permettre la coordination des activités et la mise en œuvre de la stratégie de solutions pour les situations prolongées de réfugiés et de déplacés internes. Les opérations dans la sous-région ont été affectées par la situation en Méditerranée, avec des nombres croissants de réfugiés arrivant dans des mouvements mixtes par mer en Grèce et continuant en Serbie et dans l'ex-République yougoslave de Macédoine. La plupart proviennent d'Afghanistan, d'Iraq et de la République arabe syrienne.

84. Le budget de 2017 se chiffre à 537,1 millions de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation d'environ 20,2 millions de dollars E.-U., soit de 4 %, par rapport au projet du budget de 2016. Ce chiffre traduit une augmentation prévue du nombre de personnes prises en charge.

Tableau II.10
Total des besoins, fonds disponibles et dépenses en 2014 par pilier

(en milliers de dollars E.-U.)

<i>Pilier</i>	<i>Budget GNA</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Dépenses par rapport aux fonds disponibles</i>	
				<i>(pourcentage)</i>	<i>(pourcentage)</i>
Pilier 1 - Programme global pour les réfugiés	429 847	180 028	174 700	41%	97%
Pilier 2 - Programme global pour les apatrides	11 855	7 678	7 476	63%	97%
Pilier 3 - Projets globaux pour la réintégration	5 596	4 212	4 212	75%	100%
Pilier 4 - Projets globaux pour les déplacés internes	39 701	27 988	22 891	58%	82%
Total Europe	486 999	219 906	209 279	43%	95%

85. Le tableau II.10 ci-dessus présente les données sur la performance financière dans la région en 2014. Le budget GNA pour l'Europe a atteint 487 millions de dollars E.-U. à la fin de l'année, représentant environ 8 % du budget définitif pour les opérations mondiales sur le terrain et les programmes globaux de 6 023,5 millions de dollars E.-U. Les fonds disponibles ont atteint environ 219,9 millions de dollars E.-U., soit 45 % du budget, tandis que les dépenses s'élèvent à 209,3 millions de dollars E.-U., soit 43 % et 95 % du budget et des fonds disponible respectivement. Les dépenses portaient essentiellement sur la protection, le renforcement des capacités, le plaidoyer et la réponse d'urgence. Cinquante-cinq pour cent des besoins, soit environ 267,1 millions de dollars E.-U., sont restés non couverts. Les déficits de financement ont eu des effets sur les opérations dans le Sud et le Sud-Est de l'Europe, en particulier dans les Balkans où les projets envisagés d'abris pour les déplacés internes vulnérables n'ont pu être entrepris. En Turquie, le HCR n'a été en mesure de satisfaire que 62 % des personnes prises en charge.

5. Les Amériques

Tableau II.11
Fonds disponibles et dépenses en 2013 et 2014, budget actuel de 2015 et projets de budget pour 2016 et 2007 par sous-région

(en milliers de dollars E.-U.)

<i>Sous-région</i>	<i>2013</i>		<i>2014</i>		<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Budget actuel</i>	<i>Budget proposé</i>	<i>Budget proposé</i>
Amérique du Nord et Caraïbes	13 505	11 833	11 563	11 122	21 984	20 743	20 971
Amérique latine	49 295	49 283	49 983	49 983	95 444	94 834	92 981
Total Amériques	62 800	61 116	61 546	61 105	117 428	115 577	113 952
<i>Taux d'exécution</i>		97%		99%			

86. Dans les Amériques et les Caraïbes, les objectifs stratégiques du HCR sont contenus dans la Déclaration et le Plan d'action du Brésil sur 10 ans, adoptés en décembre 2014. Ainsi, en 2016-2017, le HCR mettra l'accent sur cinq principales orientations stratégiques : i) la promotion et l'appui de l'harmonisation régionale des normes et pratiques en matière d'asile pour gérer un nombre croissant de demandes d'asile ; ii) la consolidation des solutions, notamment par l'intégration locale et des systèmes de mobilité de la main-d'œuvre, assortis de garanties de protection permettant l'accès à l'emploi formel et aux moyens d'existence durables ; iii) la solution du problème de déplacement en Amérique centrale et à partir de cette région, le renforcement de la protection internationale dans les pays de transit et d'asile et les efforts d'amélioration des mécanismes de protection nationale dans les pays d'origine, avec un accent sur les groupes à risque ; iv) le renforcement de la capacité de protection et de solutions dans les Caraïbes, la promotion de la gestion efficace des flux mixtes par mer, et l'appui à la création d'un mécanisme consultatif régional ; et v) l'éradication de l'apatridie.

87. En 2015, le HCR a renforcé sa présence à El Salvador, au Guatemala, au Honduras et au Mexique pour soutenir les gouvernements dans la satisfaction des besoins de protection des personnes prises en charge, notamment des enfants non accompagnés et séparés, déplacés par les violences en Amérique centrale. Le HCR va renforcer la protection des enfants non accompagnés dans les zones frontalières et de transit, conformément au principe de l'intérêt supérieur de l'enfant. L'Organisation mettra en place des réseaux de protection communautaire et de suivi avec la société civile et les bureaux d'Ombudsman pour identifier les enfants et d'autres groupes vulnérables, établir leur profil et mettre en place des mécanismes d'orientation.

88. Le HCR continuera à soutenir le processus de paix en Colombie et à travailler pour des solutions globales en faveur des déplacés internes et des réfugiés colombiens dans la région. Les solutions comprennent l'intégration locale et la naturalisation, le rapatriement volontaire si possible et les systèmes de mobilité de la main-d'œuvre. Par ailleurs, le HCR continuera à satisfaire les besoins persistants de protection et à faire face aux nouveaux déplacements.

89. En fin 2014, le nombre de personnes prises en charge dans les Amériques était de 6,6 millions. Ce chiffre devrait passer à 7,7 millions en 2016 et à 7,9 millions en 2017, car la poursuite des conflits et des violences dans certaines parties de la région continue à provoquer des déplacements.

90. Le budget révisé de 2015, approuvé par le Comité exécutif en octobre 2014, était de 117,3 millions de dollars E.-U. Comme l'indique le tableau II.11 ci-dessus, il est resté stable au 30 juin 2015. Le budget de 2016 s'élève à 115,6 millions de dollars E.-U., soit 2 % du budget des opérations mondiales. Ce chiffre traduit une petite diminution d'environ 1,8 millions de dollars E.-U., soit de 2 % par rapport au budget actuel de 2015. La baisse concerne principalement l'Équateur (2,2 millions de dollars E.-U.) du fait de la mise en œuvre avec succès des solutions durables pour les réfugiés au cours des périodes antérieures. Par rapport à 2016, le budget de 2017, évalué à 113,9 millions de dollars E.-U., demeure relativement constant.

Tableau II.12
Total des besoins, fonds disponibles et dépenses en 2014 par pilier

(en milliers de dollars E.-U.)

<i>Pilier</i>	<i>Budget GNA</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Dépenses par rapport aux fonds disponibles</i>	
				<i>rapport au budget GNA (pourcentage)</i>	<i>(pourcentage)</i>
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	70 237	39 573	39 141	56%	99%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	7 951	3 838	3 830	48%	100%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	-	-	-		
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	32 448	18 134	18 134	56%	100%
Total Les Amériques	110 636	61 546	61 105	55%	99%

91. Le tableau II.12 ci-dessus présente les données sur la performance financière dans la région en 2014. Le budget GNA a atteint 110,6 millions de dollars E.-U. à la fin de l'année, représentant environ 2 % du budget définitif pour les opérations mondiales sur le terrain et les programmes globaux de 6 023,5 millions de dollars E.-U. Les fonds disponibles ont atteint environ 61,5 millions de dollars E.-U., soit 56 % du budget, tandis que les dépenses s'élevaient à environ 61,1 millions de dollars E.-U., soit 55 % et 99 % du budget et des fonds disponibles respectivement. Quarante-quatre pour cent des besoins, soit 49,1 millions de dollars E.-U., sont restés non couverts. Le déficit en matière de fonds disponibles n'a pas permis de renforcer les réponses de protection à la situation de mouvements mixtes dans les Caraïbes où les États et les territoires s'efforcent de gérer un nombre croissant d'arrivées.

6. Programmes globaux

Tableau II.13
Fonds disponibles et dépenses en 2013 et 2014, budget actuel de 2015 et projets de budget pour 2016 et 2017 pour les programmes globaux

(en milliers de dollars E.-U.)

<i>Sous-région</i>	<i>2013</i>		<i>2014</i>		<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Budget actuel</i>	<i>Projet de budget</i>	<i>Projet de budget</i>
Programmes globaux	237 046	216 660	290 729	278 891	306 601	342 691	338 408
<i>Taux d'exécution</i>		<i>91%</i>		<i>96%</i>			

92. Le HCR mène diverses activités à caractère global, budgétisées et gérées par les Divisions compétentes au Siège. Les objectifs des activités globales demeurent la coordination et l'appui au terrain dans bon nombre de domaines prioritaires globaux, tant au niveau des opérations que par l'élaboration des politiques.

93. Les activités globales couvrent les domaines comme la promotion du droit des réfugiés et du plaidoyer, la protection et les soins en faveur d'enfants réfugiés, l'eau, la santé, l'assainissement, et la prévention de l'anémie, l'égalité des sexes, la prévention des violences sexuelles et de genre et la lutte contre ce fléau, l'enregistrement des réfugiés, l'information du public, la collecte de fonds, les projets de réinstallation, la recherche et l'évaluation.

94. Comme présenté au tableau II.13 ci-dessus, le budget actuel pour les programmes globaux de 2015 s'élève à 306,6 millions de dollars E.-U., dont 59 % consacrés directement aux programmes et 41 % couvrant l'appui aux programmes. Le budget de 2016 s'élève à 342,7 millions de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation de 36,1 millions de dollars E.-U., soit de 12 % par rapport au budget actuel de 2015. La hausse est surtout due à l'augmentation des investissements dans la gestion du parc mondial de véhicules et dans la collecte de fonds dans le secteur privé. Elle est également due à la reclassification de certaines fonctions qui relevaient précédemment du Siège et qui ont été transférées aux programmes globaux. Pour 2016, la répartition entre les composantes programme et appui aux programmes des programmes globaux s'aligne pour l'essentiel sur la période antérieure (56 % et 44 % respectivement). En 2017, le projet de budget demeure stable à 338,4 millions de dollars E.-U. Les informations détaillées sur les dépenses de 2014 et les budgets de 2015 et 2016-2017 sont disponibles dans l'annexe I, tableau 3.

III. Appui aux programmes, gestion et administration au Siège

Tableau III.1

Budget actuel de 2015, projets de budget pour 2016 et 2017 pour le Siège concernant l'appui aux programmes, la gestion et l'administration

(en milliers de dollars E.-U.)

	2015		2016		2017	
	Budget actuel	%	Projet de budget	%	Projet de budget	%
Appui aux programmes	85 849	37%	65 299	31%	68 506	32%
Gestion et administration						
Budget annuel	101 964	44%	102 911	48%	99 468	47%
Budget ordinaire des Nations Unis	45 317	19%	45 479	21%	45 479	21%
Sous-total Gestion et administration	147 281	63%	148 390	69%	144 947	68%
Total Siège	233 130	100%	213 689	100%	213 453	100%

95. Le tableau III.1 fournit un aperçu des estimations pour le budget actuel et le projet de budget de l'appui aux programmes, de la gestion et l'administration pour le Siège, d'autres détails étant fournis dans l'annexe I, tableau 4.

96. La catégorie Appui aux programmes est composée des dépenses nécessaires à la conception, la formulation et l'évaluation des programmes. Elle inclut les unités fonctionnelles au Siège fournissant l'appui technique et administratif aux opérations sur le terrain. Les besoins de 2016 connaissent une diminution de 20,6 millions de dollars E.-U. (24 %) par rapport au budget actuel de 2015, représentant 31 % du budget total du Siège. La baisse est surtout due à la reclassification de certaines fonctions transférées aux programmes globaux ainsi qu'aux hypothèses favorables, concernant notamment les taux

de change, posées pour calculer le budget. En 2017, le budget pour l'appui aux programmes laisse voir une hausse modérée de 3,2 millions de dollars E.-U., soit de 5 % par rapport à 2016. Il continuera de représenter environ 32 % du budget total du Siège.

97. La catégorie Gestion et administration est composée des dépenses nécessaires pour assurer la direction et le leadership de l'Organisation. Elle comprend les unités fonctionnelles pour la direction exécutive, la politique et l'évaluation de l'Organisation, les relations extérieures, les technologies de l'information et l'administration. Le budget de 2016 pour la gestion et l'administration du Siège demeure stable par rapport au budget actuel de 2015, et représente 69 % du budget du Siège. En 2017, le projet de budget pour la gestion et l'administration laisse voir une réduction de 3,4 millions de dollars E.-U. soit de 2 %, et représente 68 % du budget du Siège.

A. Généralités

98. Ayant du personnel à Genève, Budapest et dans d'autres capitales régionales, les bureaux et les divisions du Siège fournissent l'appui aux programmes et assurent la gestion et l'administration pour l'ensemble de l'Organisation. Les principaux bureaux et divisions sont décrits ci-dessous.

99. Le Bureau exécutif assure un leadership efficace, la gestion et l'obligation redditionnelle, et supervise les activités du HCR à travers le monde. Son rôle principal est de concevoir pour l'Organisation une vision claire et cohérente, et de définir ses priorités et ses stratégies opérationnelles, en concertation avec les hauts responsables. Il traite directement avec les donateurs et les États au plus haut niveau pour obtenir l'appui politique et financier pour le HCR. Le Bureau exécutif comprend le Haut Commissaire, le Haut Commissaire adjoint, le Haut Commissaire assistant chargé des opérations, le Haut Commissaire assistant chargé de la protection, le Chef de Cabinet et leur personnel.

Relèvent du Haut Commissaire

100. Le Bureau de l'Inspecteur général, le Bureau de la déontologie, le Service de conception et d'évaluation des politiques et le Bureau de liaison du HCR à New York rendent directement compte au Haut Commissaire et travaillent en étroite collaboration avec le Chef de Cabinet, tout comme le Porte-parole du Haut Commissaire et le Secrétaire du Comité exécutif.

101. Le Bureau de l'Inspecteur général a trois fonctions principales : inspection de la qualité de la gestion des opérations du HCR ; enquêtes sur les allégations de faute commise par toutes les entités entretenant des rapports contractuels avec le HCR ; et enquêtes ad hoc sur des attaques violentes perpétrées contre le personnel et les opérations du HCR ainsi que sur d'autres faits ayant entraîné des pertes ou des dommages à l'intégrité, à la crédibilité ou aux actifs du HCR.

102. Le Service de conception et d'évaluation des politiques effectue l'évaluation et l'examen des politiques, des programmes, des projets et des pratiques. Il encourage et commande également des recherches et des études sur diverses questions et favorisent les échanges d'idées et d'informations entre les humanitaires, les décideurs et les chercheurs.

103. Le Bureau de liaison à New York fait partie intégrante du Bureau exécutif. Il représente le Haut Commissaire dans divers forums au Siège des Nations Unies. Il plaide en faveur de l'appui politique et financier pour les personnes prises en charge.

Relèvent du Haut Commissaire adjoint

104. Le Service des affaires juridiques, le Service du développement et de la gestion de l'Organisation, l'Unité de gestion globale des risques, l'équipe de l'Innovation, le Bureau de l'Ombudsman font partie de la Direction exécutive et de l'administration.

105. Le Service des affaires juridiques est chargé des questions juridiques ne concernant pas les réfugiés, de la planification, de la coordination et de la gestion de ces affaires.

106. Le Service du développement et de la gestion de l'Organisation maintient un aperçu stratégique du système de gestion et de conception organisationnelle du HCR. Il dirige, si nécessaire, l'examen structurel et de gestion, et apporte son aide et son appui à un certain nombre d'initiatives plus larges de développement et de gestion de l'Organisation.

107. L'Unité de gestion globale des risques tient les registres de risques stratégiques et organisationnels du HCR, et soutient le processus de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation.

108. La Division de la gestion administrative et financière maintient le cadre permettant au HCR d'utiliser ses ressources financières de manière optimale. Elle est également chargée de maintenir et d'améliorer les contrôles internes en matière de gestion financière. Elle définit la politique et les orientations en matière financière pour les opérations et les hauts responsables. Elle comprend le Bureau du Contrôleur, y compris l'Unité de coordination des politiques et de l'audit et l'Unité de gestion du changement et d'appui au terrain ; le Service du Budget-programme ; le Service financier et des comptes ; le Service de la gestion des partenariats de mise en œuvre ; la Section de la trésorerie ; et la Section des services généraux.

109. La Division des relations extérieures est chargée de la mobilisation du soutien politique, financier et du public pour le HCR. Elle comprend : le Bureau du Directeur, le Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources ; le Service de la collecte de fonds dans le secteur privé, le Service de l'information et de la communication, le Service de la gouvernance et du partenariat, le Service de la coordination interinstitutions, la Section des communications stratégiques, la Section de l'engagement numérique, la Section des événements, des campagnes et des ambassadeurs de bonne volonté et la Section des dossiers et des archives.

110. La Division de la gestion des ressources humaines formule et met en œuvre les politiques et stratégies en matière de ressources humaines, afin de permettre au HCR et à son personnel de satisfaire rapidement les besoins opérationnels. Elle garantit des principes et pratiques solides pour l'épanouissement, le bien-être et l'intégrité du personnel, dans l'optique du service. Ce faisant, elle exerce un contrôle général sur la gestion du personnel dans toute l'Organisation. Elle évalue et analyse le profil du personnel et les nouvelles tendances, et s'efforce de conduire l'Organisation vers des stratégies durables de ressources humaines, visant à recruter et à retenir les agents les plus qualifiés et les plus efficaces.

111. La Division des systèmes d'information et des télécommunications est chargée de la maintenance, du développement et de l'appui des systèmes indispensables de technologies de l'information et de la communication ainsi que de l'établissement des plans visant à satisfaire les besoins relatifs aux nouvelles technologies. Elle comprend un certain nombre de sections techniques, comme la Section des technologies de l'information et de la communication pour les opérations sur le terrain.

Relève du Haut Commissaire assistant chargé de la protection

112. La Division de la protection internationale conseille et appuie les opérations sur le terrain, les organes du Siège ainsi que les partenaires extérieurs sur les politiques et questions juridiques relatives au déplacement forcé et à l'apatridie, tant du point de vue de

la protection que des solutions durables. Elle formule la politique globale en matière de protection, contribue à l'établissement des normes et à l'élaboration progressive des règles et des normes internationales en matière de déplacements forcés et d'apatridie, fournit des orientations sur des questions internationales complexes concernant le droit et la politique de protection de toutes les catégories de personnes prises en charge et dirige l'approche tenant compte des dimensions âge, genre et diversité.

Relèvent du Haut Commissaire assistant chargé des opérations

113. La Division de l'appui et de la gestion des programmes, la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement et les cinq bureaux régionaux forment le Département des opérations.

114. La Division de l'appui et de la gestion des programmes fournit l'appui dont les opérations sur le terrain ont besoin pour concevoir et mettre en œuvre des programmes laissant voir la qualité, l'intégrité technique et l'innovation. Elle dirige les efforts visant à renforcer la gestion axée sur les résultats, définit les stratégies, les politiques et les normes et met au point les outils et orientations pratiques dans une gamme variée de domaines techniques comme la santé publique, la sécurité alimentaire et la nutrition, l'assainissement de l'eau et l'hygiène, les abris et les installations, les solutions, les moyens d'existence et l'autonomie, l'énergie domestique, la gestion de l'environnement, les interventions en espèces, l'enregistrement, la gestion de l'information et les statistiques.

115. La Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement joue un rôle principal d'appui pour la préparation et la réponse opérationnelles du HCR aux situations urgentes et non urgentes. Elle le fait par la combinaison de ses quatre fonctions principales : appui à la gestion de l'approvisionnement, stratégies de sécurité, gestion des urgences et passation de marchés.

116. Les cinq Bureaux régionaux fournissent aux opérations sur le terrain des orientations, des conseils et des appuis spécifiques aux régions et établissent la liaison entre ces opérations et les divisions au Siège.

B. Principales initiatives

Progiciel de gestion intégré

117. Le HCR réalise des progrès dans son projet visant à améliorer son progiciel *PeopleSoft*. La mise à niveau a commencé en fin 2013 et devrait s'achever en fin 2016. La version améliorée devrait avoir une durée de vie utile jusqu'à la mi-2021. Une structure de gestion comprenant les représentants des Divisions compétentes a été créée pour suivre le progrès de la mise à niveau et veiller à ce que celle-ci se fasse dans les limites du projet approuvé. Le Comité d'audit et de contrôle indépendant du HCR est régulièrement informé des progrès accomplis.

118. La mise à niveau est indispensable pour améliorer la compatibilité du système afin de satisfaire les besoins complexes d'intégration pour les opérations du HCR. Ses principaux motifs sont les suivants : 1) Résoudre le problème de l'obsolescence technologique ; 2) Faciliter le respect des normes IPSAS ; 3) Renforcer la sécurité et le contrôle ; 4) Assurer l'efficacité des opérations par des fonctionnalités automatisées ; et 5) Améliorer la reddition de comptes et le contrôle de gestion.

Plan de mise en œuvre de la prévention de la fraude

119. En juillet 2013, le HCR a publié la version révisée du Cadre stratégique de prévention de la fraude et de la corruption qui vise à sensibiliser les gens, renforcer les contrôles, consolider les procédures de détection et d'enquête, et à fournir des conseils concrets et pratiques au personnel pour reconnaître les indicateurs de la fraude et identifier les domaines potentiels de risques. Vers la fin de 2015, le HCR effectuera, sous la direction de la Haut Commissaire adjointe et du Contrôleur, une évaluation des risques de fraude visant à identifier les mesures nécessaires pour renforcer les mécanismes de prévention et d'atténuation. L'Organisation va également développer et lancer les programmes correspondants de formation et de sensibilisation.

Projet mis en œuvre par des partenaires : changement en faveur d'une approche basée sur les risques en matière d'audit

120. Le HCR a adopté une approche d'audit basée sur les risques pour les projets mis en œuvre par les partenaires, notamment la fourniture centralisée des services d'audit qualifiés. L'objectif est d'améliorer la reddition de comptes et de veiller à l'utilisation appropriée des fonds dépensés par les partenaires. Pour soutenir cette entreprise, le HCR a publié en mai 2015 le document intitulé « *Policy and procedures on risk-based project audit approach* » (Politique et procédures de l'approche d'audit des projets basée sur les risques). Les projets mis en œuvre par les partenaires en 2014 ont été audités selon le nouveau système. Dans le cadre de la nouvelle approche, le HCR est passé du seuil basé uniquement sur la valeur financière d'un projet à une combinaison de risques associés à celui-ci, notamment le contexte opérationnel, le profil du projet et les performances du partenaire. Ont déjà été améliorées, la qualité des rapports et leur présentation en temps voulu. D'autres améliorations sont attendues en 2016-2017.

Collecte de fonds dans le secteur privé

121. En réponse aux difficultés financières auxquelles il fait face, le HCR est engagé à élargir sa base de donateurs. En 2016-2017, il continuera à poursuivre une stratégie pluriannuelle visant à mobiliser, d'ici à 2018, 500 millions de dollars E.-U. auprès des donateurs du secteur privé et des particuliers. Par cette stratégie, l'Organisation entend étendre son action à 50 pays et renforcer le partenariat avec des entreprises, des fondations et des personnes influentes apportant de la visibilité, de l'expertise et de l'appui financier à ses opérations. Par la collecte de fonds dans le secteur privé, elle espère accroître le montant de fonds non affectés pour les situations d'urgence et les crises oubliées.

Innovation

122. L'Innovation au HCR, qui a été lancée avec une petite équipe au début de 2012 et a été officiellement établie comme unité en janvier 2015, est une initiative interdépartementale visant à encourager la créativité dans la résolution des problèmes et de nouveaux types de partenariat, afin de relever les défis en matière de service et de programme, rencontrés par les opérations sur le terrain. Elle a pour but ultime le renforcement de la protection, de la responsabilisation et de l'autosuffisance des réfugiés. En créant de l'espace pour la discussion des problèmes et des besoins, en renforçant la créativité, en stimulant l'innovation et en touchant les communautés plus larges d'appui, l'Innovation au HCR suscite des solutions concrètes et tangibles et favorise une culture d'innovation à travers l'Organisation. Elle travaille avec une gamme variée de partenaires comprenant des universitaires, des acteurs du secteur privé, des fondations et des gouvernements pour lancer, soutenir ou développer des projets. Parmi les domaines concernés, il y a : l'utilisation des technologies de l'information et de la communication à

l'appui de l'éducation, la fourniture de l'accès à l'énergie, la conception de solutions améliorées en matière d'abris et d'éclairage, et la mise au point d'une solution de suivi pour établir un meilleur lien entre l'enregistrement des réfugiés et la répartition des données.

Interventions en espèces

123. L'utilisation accrue des interventions en espèces constitue un changement de paradigme dans la fourniture de l'assistance humanitaire qui, pendant des décennies, se faisait surtout par des transferts en nature d'aliments et d'articles de première nécessité. Le HCR a fait de l'utilisation répandue et systématique des interventions en espèces une priorité à l'échelle de l'Organisation. Le terme « interventions en espèces » désigne la fourniture d'argent liquide ou de bons pouvant être échangés contre des biens ou des services. Elles peuvent offrir un moyen plus efficace d'aider les réfugiés et d'autres personnes prises en charge, en leur permettant de satisfaire de manière autonome leurs besoins prioritaires, avec des avantages en matière de protection et d'appui aux marchés locaux. Le HCR met l'accent sur les alternatives aux camps, et le caractère de plus en plus urbain des déplacements exige des moyens novateurs d'atteindre les personnes ayant besoin de protection et d'assistance. Les interventions en espèces constituent en particulier un moyen d'accorder l'assistance dans ces endroits où il existe souvent des systèmes bancaires et de marché viables. Le HCR a également déployé d'énormes efforts pour étendre les interventions en espèces aux camps, notamment grâce au partenariat avec le Programme alimentaire mondial.

124. Le HCR travaille avec des partenaires, notamment des organismes des Nations Unies et des ONG, pour étendre l'utilisation des interventions en espèces et relever les défis rencontrés. Compte tenu de son expérience à ce jour, il est en train de mettre au point un plan stratégique institutionnel visant à assurer l'efficacité, l'efficience et la solidité financière de la mise en œuvre des interventions en espèces, qui sera finalisé en 2015. La stratégie met en place un cadre de conception des politiques, des procédures, des capacités et des partenariats nécessaires pour assurer l'extension responsable des interventions en espèces aux opérations du HCR à travers le monde. Elle vise également à définir l'étendue, la portée et le rythme du processus d'institutionnalisation au HCR. Elle décrira les principales mesures prises pour réaliser ces objectifs à tous les niveaux de l'Organisation au cours des cinq prochaines années.

Annexe I

[Anglais uniquement]

Tables

1. Overall budget summary: expenditure in 2014, revised and current budgets for 2015, and proposed budgets for 2016 and 2017 - by region, global programmes and headquarters
2. Overall budget summary: expenditure in 2014, revised and current budgets for 2015, and proposed budgets for 2016 and 2017 - by programme, programme support, and management and administration
3. Global programmes: expenditure in 2014, revised and current budgets for 2015, and proposed budgets for 2016 and 2017
4. Headquarters: expenditure in 2014, revised and current budgets for 2015, and proposed budgets for 2016 and 2017
5. Current budget for 2015 and proposed budgets for 2016 and 2017 - by region/operation, global programmes and headquarters, and pillar
6. Funds available and expenditure in 2013 and 2014, revised and current budgets for 2015, and proposed budgets for 2016 and 2017 - by region and pillar
7. Proposed field budgets for 2016 - by region, persons of concern and rights group
8. Proposed field budgets for 2016 and 2017 - by rights group and pillar
9. Supplementary budgets for 2015 (as at 30 June 2015)
10. Posts for 2014-2017: overall summary - post levels by grade group, field, global programmes and headquarters
11. Posts for 2014-2017: overall summary - post levels by programme, programme support, management and administration, and by field, global programmes and headquarters
12. Posts for 2014-2017: distribution by programme, programme support, management and administration, and by region, global programmes and headquarters, and grade
13. Posts funded for 2016 and 2017 from the United Nations regular budget
14. Expenditure in 2014, current budget for 2015 and proposed budgets for 2016 - by chapter of expenditure

(1) Overall budget summary: expenditure in 2014, revised and current budgets for 2015, and proposed budgets for 2016 and 2017 - by region, global programmes and headquarters

(in thousands of US dollars)

	2014		2015				2016		2017	
	Expenditure		Revised budget		Current budget		Proposed budget		Proposed budget	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%
West Africa	135,781.1	4.0%	233,459.1	3.7%	292,846.3	4.1%	260,394.7	4.0%	225,828.2	3.5%
East and Horn of Africa	710,780.6	21.2%	1,401,007.1	22.5%	1,693,270.1	23.9%	1,485,878.3	22.7%	1,464,064.2	22.8%
Central Africa and the Great Lakes	236,154.3	7.0%	461,454.8	7.4%	634,203.3	8.9%	475,116.8	7.3%	472,877.2	7.4%
Southern Africa	42,480.0	1.3%	73,531.3	1.2%	74,044.7	1.0%	67,670.9	1.0%	60,935.9	1.0%
Subtotal Africa	1,125,196.0	33.5%	2,169,452.3	34.8%	2,694,364.4	38.0%	2,289,060.8	35.0%	2,223,705.5	34.7%
Middle East and North Africa	1,198,814.4	35.7%	1,886,488.0	30.3%	2,135,855.4	30.1%	2,045,150.3	31.2%	1,980,691.5	30.9%
Asia and the Pacific	269,396.1	8.0%	565,226.6	9.1%	595,856.6	8.4%	534,341.8	8.2%	515,186.0	8.0%
Europe	209,279.0	6.2%	480,473.0	7.7%	536,050.5	7.6%	516,891.0	7.9%	537,122.6	8.4%
The Americas	61,104.8	1.8%	117,300.4	1.9%	117,428.1	1.7%	115,577.4	1.8%	113,952.4	1.8%
Subtotal field	2,863,790.3	85.3%	5,218,940.3	83.7%	6,079,555.1	85.7%	5,501,021.2	84.0%	5,370,658.1	83.8%
Global programmes	278,890.8	8.3%	297,190.5	4.8%	306,600.8	4.3%	342,691.2	5.2%	338,407.8	5.3%
Headquarters	205,400.8	6.1%	225,943.2	3.6%	233,130.4	3.3%	213,688.7	3.3%	213,453.1	3.3%
Subtotal programmed activities	3,348,081.9	99.8%	5,742,074.0	92.1%	6,619,286.3	93.3%	6,057,401.1	92.5%	5,922,519.0	92.4%
Operational reserve (OR)	-	0.0%	460,375.6	7.4%	441,856.5	6.2%	456,887.2	7.0%	454,002.7	7.1%
Subtotal programmed activities and OR	3,348,081.9	99.8%	6,202,449.6	99.5%	7,061,142.8	99.5%	6,514,288.3	99.5%	6,376,521.7	99.5%
"New or additional activities - mandate-related" reserve	-	0.0%	20,000.0	0.3%	20,000.0	0.3%	20,000.0	0.3%	20,000.0	0.3%
Junior Professional Officers	7,327.4	0.2%	12,000.0	0.2%	12,000.0	0.2%	12,000.0	0.2%	12,000.0	0.2%
Total	3,355,409.3	100%	6,234,449.6	100%	7,093,142.8	100%	6,546,288.3	100%	6,408,521.7	100%

(2) Overall budget summary: expenditure in 2014, revised and current budgets for 2015, and proposed budgets for 2016 and 2017 - by programme, programme support, and management and administration

(in thousands of US dollars)

	2014		2015				2016		2017	
	Expenditure		Revised budget		Current budget		Proposed budget		Proposed budget	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%
Programme										
Field	2,721,927.4	81.1%	5,011,311.3	80.4%	5,847,399.7	82.4%	5,232,813.8	79.9%	5,094,996.1	79.5%
Global programmes	169,149.7	5.0%	178,202.6	2.9%	179,436.5	2.5%	193,372.1	3.0%	190,115.9	3.0%
Subtotal programme	2,891,077.1	86.2%	5,189,513.9	83.2%	6,026,836.2	85.0%	5,426,185.9	82.9%	5,285,112.0	82.5%
Programme support										
Field	141,862.8	4.2%	207,629.0	3.3%	232,155.4	3.3%	268,207.4	4.1%	275,662.0	4.3%
Global programmes	109,741.1	3.3%	118,987.9	1.9%	127,164.3	1.8%	149,319.1	2.3%	148,291.8	2.3%
Headquarters: bureaux and desks	35,583.4	1.1%	33,509.8	0.5%	35,807.7	0.5%	31,562.6	0.5%	33,734.5	0.5%
Headquarters: support divisions/services	37,736.9	1.1%	50,837.3	0.8%	50,041.4	0.7%	33,736.1	0.5%	34,771.5	0.5%
Subtotal programme support	324,924.3	9.7%	410,964.0	6.6%	445,168.8	6.3%	482,825.2	7.4%	492,459.8	7.7%
Management and administration										
Headquarters: annual budget	86,485.9	2.6%	95,624.1	1.5%	101,964.2	1.4%	102,911.0	1.6%	99,468.1	1.6%
Headquarters: United Nations regular budget	45,594.6	1.4%	45,972.0	0.7%	45,317.1	0.6%	45,479.0	0.7%	45,479.0	0.7%
Subtotal management and administration	132,080.5	3.9%	141,596.1	2.3%	147,281.3	2.1%	148,390.0	2.3%	144,947.1	2.3%
Subtotal programmed activities	3,348,081.9	99.8%	5,742,074.0	92.1%	6,619,286.3	93.3%	6,057,401.1	92.5%	5,922,519.0	92.4%
Operational reserve (OR)	-	0.0%	460,375.6	7.4%	441,856.5	6.2%	456,887.2	7.0%	454,002.7	7.1%
Subtotal programmed activities and OR	3,348,081.9	99.8%	6,202,449.6	99.5%	7,061,142.8	99.5%	6,514,288.3	99.5%	6,376,521.7	99.5%
"New or additional activities - mandate-related" reserve	-	0.0%	20,000.0	0.3%	20,000.0	0.3%	20,000.0	0.3%	20,000.0	0.3%
Junior Professional Officers	7,327.4	0.2%	12,000.0	0.2%	12,000.0	0.2%	12,000.0	0.2%	12,000.0	0.2%
Total	3,355,409.3	100%	6,234,449.6	100%	7,093,142.8	100%	6,546,288.3	100%	6,408,521.7	100%

(3) **Global programmes: expenditure in 2014, revised and current budgets for 2015, and proposed budgets for 2016 and 2017**

<i>Activities</i>	<i>(in thousands of US dollars)</i>				
	<i>2014</i>	<i>2015</i>		<i>2016</i>	<i>2017</i>
	<i>Expenditure</i>	<i>Revised budget</i>	<i>Current budget</i>	<i>Proposed budget</i>	<i>Proposed budget</i>
Programme					
Cash-based incentives	1,034.3	1,926.4	1,692.4	2,819.5	2,108.7
Durable solutions	2,441.9	2,717.3	2,597.3	2,859.1	2,748.1
Education-related projects	6,242.4	7,513.7	7,513.7	5,361.0	5,361.0
Emergency-related projects	23,465.7	24,631.7	23,363.8	36,878.6	35,038.6
Environment-related projects	948.7	561.9	849.6	320.0	640.0
Global clusters	3,181.5	5,021.5	4,664.8	2,304.5	2,434.1
Health-related projects	2,852.8	3,948.3	3,948.3	3,878.9	3,878.9
Innovation project	770.8	2,735.0	2,735.0	5,175.1	4,950.0
Protection-related projects	3,826.8	5,683.2	5,913.2	3,276.4	3,276.4
Private sector fundraising	79,910.1	88,458.2	87,279.9	99,609.5	99,609.5
Public information and media projects	8,263.0	6,447.1	8,314.8	6,114.5	6,114.5
Refugee women, children and adolescents	1,832.4	3,994.7	3,994.7	4,962.5	7,223.7
Registration, data and knowledge management	7,290.5	9,900.0	7,740.0	4,445.5	4,445.5
Research, evaluation and documentation	654.2	340.4	340.4	340.4	340.3
Resettlement	10,168.7	9,202.9	9,812.9	9,602.0	9,522.0
Shelter-related projects	11,907.8	496.4	496.4	480.0	480.0
Training-related projects	1,695.9	2,117.4	1,900.2	1,632.4	1,632.4
Miscellaneous	2,662.3	2,506.4	6,279.2	3,312.4	312.4
Subtotal programme	169,149.7	178,202.6	179,436.5	193,372.1	190,115.9
Programme support					
<i>Executive direction and management</i>					
- Innovation project	837.2	740.2	740.2	742.4	1,232.0
- Inspector General's Office field activities	68.4	919.6	919.6	1,450.2	2,505.5
- Legal Affairs Service field activities	-	-	103.0	198.7	198.7
<i>Division of External Relations</i>					
- Specialized sections and services	3,009.4	4,914.3	8,735.8	8,472.3	9,063.5
- Private Sector Fund Raising - investment funds and activities	10,984.5	22,197.1	20,328.9	19,113.4	19,106.4
<i>Division of International Protection</i>					
- Specialized sections and services	35.2	251.9	3,828.9	2,717.1	768.3
<i>Division of Information Systems and Telecommunications</i>					
- Information technology and telecommunications - field support	29,138.2	36,730.4	31,667.7	33,773.1	32,544.5
<i>Division of Programme Support and Management</i>					
- Global clusters - field support	63.2	167.8	167.8	108.8	75.0
- Technical support to the field	4,923.8	6,503.2	7,923.5	16,837.2	16,795.4
<i>Division of Emergency, Security and Supply</i>					
- Emergency Capacity Management Section	3,491.0	4,945.3	5,876.8	4,781.9	4,481.9
- Field Safety Section - field security support	9,881.5	11,124.5	11,124.5	11,937.0	12,350.1
- Supply management - field strengthening and support	14,678.6	5,325.5	8,851.6	20,863.1	20,846.8
<i>Division of Human Resources Management</i>					
- Global staff accommodation	560.2	542.9	456.5	1,005.5	1,005.5
- Special staff costs (including voluntary separation)	23,125.4	12,915.2	17,180.2	18,409.2	18,409.2
- Training of UNHCR staff	7,854.4	9,951.9	7,285.0	7,177.9	7,177.9
Global Service Centre					
- Division of Emergency, Security and Supply	1,090.0	1,758.1	1,974.1	1,731.2	1,731.1
Subtotal programme support	109,741.1	118,987.9	127,164.3	149,319.1	148,291.8
Total	278,890.8	297,190.5	306,600.8	342,691.2	338,407.8

(4) Headquarters: expenditure in 2014, revised and current budgets for 2015, and proposed budgets for 2016 and 2017

<i>Divisions / Departments</i>	<i>(in thousands of US dollars)</i>				
	<i>2014</i>	<i>2015</i>		<i>2016</i>	<i>2017</i>
	<i>Expenditure</i>	<i>Revised budget</i>	<i>Current budget</i>	<i>Proposed budget</i>	<i>Proposed budget</i>
Executive direction and management					
Executive Office	4,380.8	4,553.8	4,553.8	4,216.5	4,304.3
Liaison Office New York	3,160.3	3,491.5	3,765.9	3,670.0	3,444.4
Inspector General's Office	4,721.2	5,611.3	5,611.3	5,671.6	5,794.3
Legal Affairs Service	3,450.4	3,515.8	3,584.1	3,703.2	3,835.8
Office of the Ombudsman	654.9	760.8	760.8	581.4	598.7
Ethics Office	1,322.9	1,250.2	1,250.2	1,250.5	1,494.8
Enterprise Risk Management	642.5	620.7	620.7	524.3	537.1
Policy Development and Evaluation Service	1,859.3	3,894.6	3,894.6	2,629.0	2,405.3
Organizational Development and Management Service	1,208.2	1,209.3	1,209.3	1,170.4	1,446.1
Subtotal	21,400.6	24,908.0	25,250.7	23,416.9	23,860.7
Division of External Relations					
Office of the Director	4,253.1	4,519.2	2,725.0	2,822.2	3,520.7
Specialized sections and services	21,777.5	23,520.4	25,880.1	22,225.8	21,919.0
Subtotal	26,030.6	28,039.6	28,605.1	25,047.9	25,439.8
Division of International Protection					
Office of the Director	1,597.7	1,181.2	1,181.2	1,103.1	1,103.1
Specialized sections and services	13,982.5	19,483.2	17,120.2	13,207.5	13,224.3
Subtotal	15,580.3	20,664.4	18,301.4	14,310.6	14,327.4
Department of Operations					
Division of Programme Support and Management					
Office of the Director	2,772.8	2,529.0	2,658.3	2,292.0	2,308.5
Specialized sections and services	6,961.2	8,003.0	9,194.3	4,323.0	4,333.4
Subtotal	9,734.0	10,531.9	11,852.5	6,615.1	6,642.0
Division of Emergency, Security and Supply					
Office of the Director	1,540.7	1,534.5	1,534.5	1,394.3	1,394.3
Subtotal	1,540.7	1,534.5	1,534.5	1,394.3	1,394.3
Regional Bureaux					
Office of the Director for Africa	12,179.6	11,135.5	12,664.5	10,505.5	10,822.9
Office of the Director for the Middle East and North Africa	7,315.6	7,519.6	7,683.7	6,990.5	7,484.9
Office of the Director for Asia and the Pacific	5,814.3	5,385.3	5,385.3	5,030.8	5,255.4
Office of the Director for Europe (includes office in Brussels)	7,138.0	6,661.4	7,266.2	5,976.9	6,988.3
Office of the Director for the Americas	3,135.9	2,808.0	2,808.0	3,058.7	3,183.0
Subtotal	35,583.4	33,509.8	35,807.7	31,562.6	33,734.6
Subtotal Department of Operations	46,858.1	45,576.2	49,194.8	39,572.0	41,770.9
Division of Information Systems and Telecommunications					
Office of the Director	12,934.4	5,618.9	15,624.4	15,911.7	16,342.2
Specialized sections and services	2,063.0	6,213.0	1,985.2	1,735.0	1,735.0
Subtotal	14,997.4	11,831.9	17,609.6	17,646.7	18,077.2
Division of Human Resources Management					
Office of the Director	2,786.7	2,441.8	2,860.7	3,812.6	2,163.6
Specialized sections and services	14,600.6	15,535.9	14,295.8	11,329.0	13,091.5
Subtotal	17,387.3	17,977.7	17,156.5	15,141.6	15,255.1
Division of Financial and Administrative Management					
Office of the Controller and Director	7,873.4	13,678.5	13,902.5	11,727.5	11,727.5
Specialized sections and services	27,780.0	28,500.1	28,500.1	32,414.6	27,756.9
Subtotal	35,653.4	42,178.6	42,402.6	44,142.1	39,484.5
Global Service Centre (located in Budapest)					
Management Unit	2,430.0	2,731.9	3,076.3	3,673.7	3,547.4
Specialized sections and services	23,710.4	31,288.9	30,787.4	29,848.5	30,974.4
Subtotal	26,140.4	34,020.8	33,863.7	33,522.2	34,521.9
Staff Council	1,352.7	746.0	746.0	888.6	715.7
Total	205,400.8	225,943.2	233,130.4	213,688.7	213,453.1

(5) Current budget for 2015 and proposed budgets for 2016 and 2017 - by region/operation, global programmes and headquarters, and pillar

(in thousands of US dollars)

Region / Subregion / Operation	2015 Current budget					2016 Proposed budget					2017 Proposed budget
	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Total
West Africa											
Burkina Faso	20 567,2	-	-	-	20 567,2	20 971,6	707,6	-	-	21 679,2	15 277,5
Côte d'Ivoire	15 033,2	3 599,3	7 917,2	-	26 549,8	2 589,6	3 990,4	24 204,9	-	30 785,0	29 861,5
Ghana	10 693,9	-	-	-	10 693,9	9 444,8	-	-	-	9 444,8	7 273,8
Guinea	7 178,6	-	-	-	7 178,6	7 463,2	-	-	-	7 463,2	3 075,9
Liberia	34 164,7	-	-	-	34 164,7	23 860,9	-	-	-	23 860,9	14 585,9
Mali	48 923,1	75,0	10 754,4	8 058,0	67 810,5	27 088,7	1 066,9	17 775,7	3 240,6	49 171,9	60 011,2
Niger	47 111,2	250,0	-	2 455,9	49 817,2	48 986,9	783,7	-	-	49 770,7	24 552,4
Nigeria	-	-	-	-	-	1 821,6	-	-	27 667,7	29 489,3	31 051,1
Senegal Regional Office	46 279,7	1 948,6	-	27 836,3	76 064,6	36 931,6	1 798,2	-	-	38 729,8	40 138,9
Subtotal West Africa	229 951,6	5 872,9	18 671,6	38 350,2	292 846,3	179 158,8	8 346,9	41 980,7	30 908,3	260 394,7	225 828,2
East and Horn of Africa											
Chad	168 862,7	1 591,1	235,0	-	170 688,8	200 177,5	911,4	-	-	201 088,9	173 027,1
Djibouti	36 801,2	-	-	-	36 801,2	19 987,8	-	-	-	19 987,8	19 947,5
Eritrea	5 913,2	-	-	-	5 913,2	4 891,0	-	-	-	4 891,0	2 769,2
Ethiopia	307 947,6	-	-	-	307 947,6	269 651,8	-	-	-	269 651,8	255 450,0
Ethiopia-UNHCR Representation to the AU and ECA	1 439,1	-	-	-	1 439,1	2 042,0	-	-	-	2 042,0	1 796,8
Kenya	250 824,7	371,4	-	-	251 196,1	226 278,9	500,0	-	-	226 778,9	214 372,7
Kenya Regional Support Hub	8 725,1	-	-	-	8 725,1	7 415,9	-	-	-	7 415,9	7 232,9
Somalia	37 667,0	-	13 096,3	41 543,4	92 306,7	23 979,9	-	21 950,4	37 640,4	83 570,7	85 302,9
South Sudan	185 326,3	6 540,0	-	222 014,6	413 880,9	167 757,8	4 795,8	-	103 012,7	275 566,2	245 155,9
Sudan	137 113,7	3 077,3	-	30 466,8	170 657,9	108 278,3	1 548,3	-	30 598,6	140 425,2	148 014,5
Uganda	218 337,2	20,0	3 050,0	-	221 407,2	242 723,1	108,0	-	-	242 831,2	299 327,7
Regional activities	12 306,3	-	-	-	12 306,3	11 628,6	-	-	-	11 628,6	11 667,0
Subtotal East and Horn of Africa	1 371 264,2	11 599,8	16 381,3	294 024,8	1 693 270,1	1 284 812,7	7 863,5	21 950,4	171 251,7	1 485 878,3	1 464 064,2
Central Africa & the Great Lakes											
Burundi	18 676,2	189,4	-	6 957,4	25 823,0	18 276,0	928,3	-	-	19 204,3	20 788,1
Cameroon	107 653,6	844,0	-	6 200,1	114 697,6	89 476,5	1 885,4	-	7 262,8	98 624,6	97 600,0
Central African Republic	11 204,4	-	-	40 211,5	51 415,9	8 521,1	-	18 018,9	25 709,2	52 249,2	52 463,2
Congo	35 341,6	-	-	-	35 341,6	32 000,0	-	-	-	32 000,0	28 000,0
Democratic Republic of the Congo Regional Office	88 598,8	2 696,8	38 546,7	75 174,5	205 016,8	84 457,2	1 923,4	29 819,2	74 839,7	191 039,4	191 039,4
Rwanda	110 540,9	-	363,5	-	110 904,4	35 955,4	-	6 031,1	-	41 986,5	41 986,5
United Republic of Tanzania	75 585,2	-	15 418,8	-	91 004,0	27 848,6	-	12 164,2	-	40 012,8	41 000,0
Subtotal Central Africa and the Great Lakes	447 600,6	3 730,2	54 329,0	128 543,6	634 203,3	296 534,6	4 737,1	66 033,4	107 811,7	475 116,8	472 877,2
Southern Africa											
Angola	5 433,1	-	-	-	5 433,1	3 731,5	-	-	-	3 731,5	3 731,5
Botswana	4 191,9	-	-	-	4 191,9	3 333,2	-	-	-	3 333,2	2 000,0
Malawi	5 612,8	-	-	533,4	6 146,3	5 628,0	-	-	-	5 628,0	5 547,5
Mozambique	4 769,2	380,1	-	-	5 149,3	5 115,1	387,8	-	-	5 502,9	5 917,7
Namibia	546,7	-	-	-	546,7	-	-	-	-	-	-
South Africa Regional Office	26 298,8	971,9	-	-	27 270,7	24 740,9	1 089,5	-	-	25 830,4	25 530,4
Zambia	19 500,0	-	-	-	19 500,0	17 210,8	-	-	-	17 210,8	11 774,6
Zimbabwe	5 691,7	115,0	-	-	5 806,7	6 084,6	349,5	-	-	6 434,1	6 434,1
Subtotal Southern Africa	72 044,2	1 467,0	0,0	533,4	74 044,7	65 844,1	1 826,9	0,0	0,0	67 670,9	60 935,9
Subtotal Africa	2 120 860,6	22 669,9	89 381,9	461 452,0	2 694 364,4	1 826 350,2	22 774,4	129 964,5	309 971,7	2 289 060,8	2 223 705,5

Region / Subregion / Operation	2015 Current budget					2016 Proposed budget					2017 Proposed budget	
	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Total	
Middle East and North Africa												
Algeria	33 227,0	-	-	-	33 227,0	28 964,8	-	-	-	28 964,8	28 820,7	
Egypt Regional Office	85 170,4	-	-	-	85 170,4	82 187,9	-	-	-	82 187,9	77 712,2	
Iraq	136 096,6	2 046,0	35 763,8	382 158,5	556 064,9	125 577,7	804,2	26 707,9	402 946,2	556 036,0	484 414,0	
Israel	3 207,9	-	-	-	3 207,9	3 079,9	-	-	-	3 079,9	3 111,7	
Jordan	328 877,5	-	-	-	328 877,5	318 701,5	-	-	-	318 701,5	321 700,0	
Lebanon	480 453,6	1 242,3	-	-	481 695,9	453 208,8	775,1	-	-	453 983,8	458 410,5	
Libya	18 212,3	-	-	1 844,3	20 056,6	16 720,4	-	-	5 044,7	21 765,0	27 511,5	
Mauritania	24 368,4	-	-	-	24 368,4	19 111,7	-	-	-	19 111,7	19 090,6	
Morocco	4 166,9	-	-	-	4 166,9	5 680,7	-	-	-	5 680,7	5 093,1	
Saudi Arabia Regional Office	4 577,9	320,0	-	-	4 897,9	4 123,2	224,6	-	-	4 347,8	4 151,3	
Syria Regional Refugee Coordination Office	27 696,7	-	-	-	27 696,7	26 841,4	-	-	-	26 841,4	19 034,6	
Syrian Arab Republic	56 816,0	179,7	-	309 778,4	366 774,1	52 750,1	194,6	-	329 417,5	382 362,2	383 000,0	
Tunisia	6 544,6	-	-	-	6 544,6	5 750,8	-	-	-	5 750,8	5 440,0	
United Arab Emirates	2 971,0	110,0	-	-	3 081,0	2 813,4	87,6	-	-	2 901,1	2 901,1	
Western Sahara Confidence Building Measures	7 213,2	-	-	-	7 213,2	7 519,2	-	-	-	7 519,2	7 489,8	
Yemen	53 733,9	-	-	51 749,7	105 483,6	44 380,6	-	-	14 930,0	59 310,6	59 310,6	
Regional activities	77 328,8	-	-	-	77 328,8	66 605,7	-	-	-	66 605,7	73 500,0	
Subtotal Middle East and North Africa	1 350 662,7	3 898,0	35 763,8	745 531,0	2 135 855,4	1 264 017,9	2 086,2	26 707,9	752 338,3	2 045 150,3	1 980 691,5	
Asia and the Pacific												
Afghanistan	66 838,6	-	56 925,1	26 880,2	150 643,9	62 075,4	-	51 825,6	23 832,9	137 733,9	141 033,2	
Australia Regional Office	1 976,5	-	-	-	1 976,5	1 980,0	-	-	-	1 980,0	1 938,5	
Bangladesh	15 175,6	8,7	-	-	15 184,3	13 605,8	62,2	-	-	13 667,9	13 482,9	
China Regional Office	3 951,6	188,4	-	-	4 140,0	4 581,6	184,7	-	-	4 766,3	4 099,3	
India	14 612,3	101,9	-	-	14 714,2	14 987,3	74,5	-	-	15 061,8	15 814,4	
Indonesia	8 430,2	89,9	-	-	8 520,2	7 246,5	129,7	-	-	7 376,2	8 113,8	
Iran, Islamic Republic of	72 823,8	-	-	-	72 823,8	70 663,2	-	-	-	70 663,2	72 552,4	
Japan	3 401,3	68,6	-	-	3 469,8	3 195,6	104,4	-	-	3 300,0	3 134,7	
Kazakhstan Regional Office	4 742,4	2 251,9	-	-	6 994,3	5 082,1	1 907,9	-	-	6 990,0	6 990,0	
Kyrgyzstan	1 824,7	780,2	-	1 657,5	4 262,4	1 856,6	1 019,6	-	-	2 876,3	2 306,3	
Malaysia	17 462,8	1 237,8	-	-	18 700,6	18 899,5	973,0	-	-	19 872,5	18 525,6	
Myanmar	25 313,7	15 998,1	-	31 460,9	72 772,7	28 978,7	2 610,8	-	24 458,4	56 047,9	56 210,0	
Nepal	9 596,5	1 794,0	2 523,5	3 000,0	16 914,1	9 011,8	679,5	-	-	9 691,3	8 020,0	
Pakistan	58 402,6	304,2	49 613,6	28 382,2	136 702,6	58 127,7	235,0	50 347,1	18 719,8	127 429,6	108 709,8	
Philippines	934,8	1 077,1	-	3 465,9	5 477,8	1 091,9	924,7	-	2 953,9	4 970,6	5 182,2	
Republic of Korea	1 993,6	168,7	-	-	2 162,3	1 529,9	170,1	-	-	1 700,0	1 497,9	
Sri Lanka	6 890,3	119,8	-	652,4	7 662,5	5 548,1	45,8	-	789,1	6 382,9	5 574,7	
Tajikistan	2 180,0	538,3	-	-	2 718,3	2 462,4	1 604,7	-	-	4 067,1	4 940,4	
Thailand	37 165,5	1 197,9	-	-	38 363,5	29 100,3	1 590,4	-	-	30 690,6	27 935,6	
Thailand Regional Office	9 531,6	797,6	-	-	10 329,2	6 842,1	1 042,4	-	-	7 884,5	7 884,6	
Turkmenistan	272,3	422,3	-	-	694,6	353,1	392,0	-	-	745,1	739,8	
Regional activities	629,1	-	-	-	629,1	444,0	0,0	-	-	444,0	500,0	
Subtotal Asia and the Pacific	364 149,7	27 145,6	109 062,2	95 499,2	595 856,6	347 663,7	13 751,5	102 172,7	70 754,0	534 341,8	515 186,0	

Region / Subregion / Operation	2015 Current budget					2016 Proposed budget					2017 Proposed budget	
	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Total	Total
Europe												
Armenia	6 327,1	102,3	-	-	6 429,5	-	-	-	-	-	-	-
Azerbaijan	4 324,5	328,5	-	1 197,0	5 850,0	-	-	-	-	-	-	-
Belarus	-	-	-	-	-	2 228,9	10,0	-	-	2 238,9	1 341,2	
Belgium Regional Office	14 603,5	1 432,0	-	-	16 035,5	12 580,3	1 531,5	-	-	14 111,8	15 110,8	
Bosnia and Herzegovina	16 671,3	3 844,2	5 793,3	22 755,7	49 064,5	17 953,1	3 588,3	3 807,0	19 776,3	45 124,8	43 540,5	
Georgia	5 753,2	556,3	-	8 330,3	14 639,8	14 287,7	1 045,3	-	6 750,4	22 083,3	22 500,0	
Hungary Regional Office	11 890,3	1 702,0	1 191,2	-	14 783,5	10 690,7	311,9	987,3	-	11 989,9	11 175,4	
Italy Regional Office	22 142,0	177,9	-	-	22 319,9	20 494,7	201,8	-	-	20 696,5	19 975,2	
Republic of Moldova	-	-	-	-	-	710,1	32,5	-	-	742,6	1 412,6	
Russian Federation	5 620,6	460,1	-	-	6 080,7	5 094,4	350,5	-	-	5 444,9	5 783,8	
Sweden Regional Office	4 518,3	965,4	-	-	5 483,7	3 335,1	927,2	-	-	4 262,3	4 323,3	
Turkey	335 785,8	70,0	-	-	335 855,8	334 365,7	44,0	-	-	334 409,7	357 224,8	
Ukraine Regional Office	12 585,3	1 010,0	-	37 322,1	50 917,4	7 207,1	655,5	-	34 777,8	42 640,4	39 489,0	
Regional activities	8 363,1	227,3	-	-	8 590,3	12 717,9	427,9	-	-	13 145,8	15 245,9	
Subtotal Europe	448 584,9	10 876,1	6 984,5	69 605,1	536 050,5	441 665,7	9 126,5	4 794,3	61 304,5	516 891,0	537 122,6	
The Americas												
Argentina Regional Office	4 885,6	73,0	-	-	4 958,7	4 618,9	121,0	-	-	4 739,9	4 976,9	
Brazil	6 913,1	185,7	-	-	7 098,9	6 023,1	215,4	-	-	6 238,5	6 803,1	
Canada	1 630,7	53,2	-	-	1 684,0	1 242,2	65,3	-	-	1 307,4	1 505,4	
Colombia	1 289,2	-	-	30 360,8	31 650,0	911,9	-	-	30 521,7	31 433,6	31 657,0	
Costa Rica	3 134,8	-	-	-	3 134,8	3 137,1	-	-	-	3 137,1	3 101,9	
Costa Rica Legal Unit	-	-	-	-	-	1 961,2	580,4	-	-	2 541,6	2 591,6	
Ecuador	22 234,6	-	-	-	22 234,6	19 995,6	-	-	-	19 995,6	18 500,0	
Mexico	4 088,6	-	-	-	4 088,6	5 328,0	-	-	-	5 328,0	5 216,5	
Panama Regional Office	9 560,0	552,0	-	-	10 112,0	9 980,7	-	-	-	9 980,7	9 221,1	
United States of America Regional Office	11 329,0	8 971,0	-	-	20 300,0	11 200,8	8 235,0	-	-	19 435,8	19 465,2	
Venezuela, Bolivarian Republic of	10 750,1	-	-	-	10 750,1	9 137,3	-	-	-	9 137,3	8 795,3	
Regional activities	1 416,7	-	-	-	1 416,7	2 302,0	-	-	-	2 302,0	2 118,4	
Subtotal the Americas	77 232,4	9 834,9	0,0	30 360,8	117 428,1	75 838,6	9 217,1	0,0	30 521,7	115 577,4	113 952,4	
Subtotal field	4 361 490,4	74 424,5	241 192,4	1 402 448,0	6 079 555,1	3 955 536,1	56 955,6	263 639,4	1 224 890,1	5 501 021,2	5 370 658,1	
Global programmes	306 600,8	-	-	-	306 600,8	342 691,2	-	-	-	342 691,2	338 407,8	
Headquarters	233 130,4	-	-	-	233 130,4	213 688,7	-	-	-	213 688,7	213 453,1	
Subtotal programmed activities	4 901 221,5	74 424,5	241 192,4	1 402 448,0	6 619 286,3	4 511 916,0	56 955,6	263 639,4	1 224 890,1	6 057 401,1	5 922 519,0	
Operational reserve (OR)	441 856,5	-	-	-	441 856,5	456 887,2	-	-	-	456 887,2	454 002,7	
Subtotal programmed activities and OR	5 343 078,0	74 424,5	241 192,4	1 402 448,0	7 061 142,8	4 968 803,2	56 955,6	263 639,4	1 224 890,1	6 514 288,3	6 376 521,7	
"New or additional activities – mandate-related" reserve	20 000,0	-	-	-	20 000,0	20 000,0	-	-	-	20 000,0	20 000,0	
Junior Professional Officers	12 000,0	-	-	-	12 000,0	12 000,0	-	-	-	12 000,0	12 000,0	
Total	5 375 078,0	74 424,5	241 192,4	1 402 448,0	7 093 142,8	5 000 803,2	56 955,6	263 639,4	1 224 890,1	6 546 288,3	6 408 521,7	

(6) Funds available and expenditure in 2013 and 2014, revised and current budgets for 2015, and proposed budgets for 2016 and 2017 - by region and pillar

(in thousands of US dollars)

Region / Pillar	2013		2014		2015		2016		2017	
	Funds available	Expenditure	Funds available	Expenditure	Revised budget	Current budget	Proposed budget	Percentage	Proposed budget	Percentage
Pillar 1	870,569.0	844,918.0	1,005,966.3	949,703.4	1,711,101.7	2,120,860.6	1,826,350.2	79.8%	1,787,235.0	80.4%
Pillar 2	10,749.4	10,324.5	9,920.9	9,705.9	21,229.9	22,669.9	22,774.4	1.0%	23,467.6	1.1%
Pillar 3	27,674.9	26,456.3	29,644.0	29,583.4	88,101.5	89,381.9	129,964.5	5.7%	139,335.7	6.3%
Pillar 4	107,974.6	90,425.9	149,738.0	136,203.3	349,019.2	461,452.0	309,971.7	13.5%	273,667.2	12.3%
Subtotal Africa	1,016,967.9	972,124.6	1,195,269.1	1,125,196.0	2,169,452.3	2,694,364.4	2,289,060.8	100.0%	2,223,705.5	100.0%
Pillar 1	809,253.5	787,802.5	840,917.1	810,959.4	1,464,299.7	1,350,662.7	1,264,017.9	61.8%	1,255,391.7	63.4%
Pillar 2	1,755.9	1,755.9	3,181.5	3,167.1	3,898.0	3,898.0	2,086.2	0.1%	2,017.8	0.1%
Pillar 3	14,495.0	14,495.0	10,535.8	10,535.8	35,763.8	35,763.8	26,707.9	1.3%	11,637.3	0.6%
Pillar 4	255,654.5	253,952.9	378,729.6	374,152.2	382,526.5	745,531.0	752,338.3	36.8%	711,644.6	35.9%
Subtotal Middle East and North Africa	1,081,158.9	1,058,006.3	1,233,363.9	1,198,814.4	1,886,488.0	2,135,855.4	2,045,150.3	100.0%	1,980,691.5	100.0%
Pillar 1	195,654.7	162,274.0	198,725.0	160,955.0	327,517.4	364,149.7	347,663.7	65.1%	348,286.7	67.6%
Pillar 2	12,896.5	10,614.0	13,492.0	11,784.4	24,430.5	27,145.6	13,751.5	2.6%	13,552.7	2.6%
Pillar 3	46,522.2	45,457.0	41,105.5	34,738.5	109,062.2	109,062.2	102,172.7	19.1%	101,526.8	19.7%
Pillar 4	76,190.7	73,253.2	65,086.8	61,918.3	104,216.5	95,499.2	70,754.0	13.2%	51,819.8	10.1%
Subtotal Asia and the Pacific	331,264.1	291,598.1	318,409.3	269,396.1	565,226.6	595,856.6	534,341.8	100.0%	515,186.0	100.0%
Pillar 1	152,819.1	144,008.2	180,029.3	174,700.1	430,501.3	448,584.9	441,665.7	85.4%	466,274.3	86.8%
Pillar 2	8,956.6	8,819.3	7,676.4	7,475.7	10,704.3	10,876.1	9,126.5	1.8%	8,722.3	1.6%
Pillar 3	4,975.2	4,975.2	4,212.1	4,212.1	6,984.5	6,984.5	4,794.3	0.9%	4,705.8	0.9%
Pillar 4	12,994.7	12,994.7	27,987.7	22,891.1	32,283.0	69,605.1	61,304.5	11.9%	57,420.2	10.7%
Subtotal Europe	179,745.7	170,797.5	219,905.5	209,279.0	480,473.0	536,050.5	516,891.0	100.0%	537,122.6	100.0%
Pillar 1	37,973.9	36,558.9	39,573.1	39,140.7	77,104.7	77,232.4	75,838.6	65.6%	73,842.9	64.8%
Pillar 2	4,598.1	4,598.1	3,838.1	3,829.7	9,834.9	9,834.9	9,217.1	8.0%	9,375.4	8.2%
Pillar 3	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	-	0.0%
Pillar 4	20,228.0	19,959.0	18,134.4	18,134.4	30,360.8	30,360.8	30,521.7	26.4%	30,734.1	27.0%
Subtotal the Americas	62,800.0	61,116.0	61,545.6	61,104.8	117,300.4	117,428.1	115,577.4	100.0%	113,952.4	100.0%
Pillar 1	2,066,270.2	1,975,561.6	2,265,210.8	2,135,458.5	4,010,524.7	4,361,490.3	3,955,536.1	71.9%	3,931,030.8	73.2%
Pillar 2	38,956.5	36,111.8	38,108.9	35,962.7	70,097.7	74,424.5	56,955.6	1.0%	57,135.8	1.1%
Pillar 3	93,667.3	91,383.4	85,497.3	79,069.8	239,911.9	241,192.4	263,639.4	4.8%	257,205.6	4.8%
Pillar 4	473,042.5	450,585.6	639,676.5	613,299.3	898,406.0	1,402,448.0	1,224,890.1	22.3%	1,125,285.9	21.0%
Total field	2,671,936.6	2,553,642.5	3,028,493.5	2,863,790.3	5,218,940.3	6,079,555.1	5,501,021.2	100.0%	5,370,658.1	100.0%

(7) Proposed field budgets for 2016 - by region, persons of concern and rights group

(in thousands of US dollars)

<i>Subregion / Region</i>	<i>Favourable protection environment</i>	<i>Fair protection processes and documentation</i>	<i>Security from violence and exploitation</i>	<i>Basic needs and essential services</i>	<i>Community empowerment and self-reliance</i>	<i>Durable solutions</i>	<i>Leadership, coordination and partnerships</i>	<i>Logistics and operations support</i>	<i>Headquarters and regional support</i>	<i>Total</i>
All persons of concern ⁽¹⁾	2,336.7	2,837.5	148.7	4,712.3	646.9	14,389.3	223.4	-	27,718.3	53,013.0
Refugee	34,219.5	107,663.9	122,152.1	890,964.4	257,828.5	107,839.5	25,337.2	219,612.1	-	1,765,617.2
Stateless	10,758.1	6,562.3	-	-	99.8	4,515.4	388.5	450.3	-	22,774.4
Returnee	-	6,763.3	12,204.1	29,797.1	31,521.4	30,030.4	1,064.4	26,303.8	-	137,684.5
Internally displaced	6,734.3	15,113.3	45,475.4	127,596.7	30,006.9	16,723.9	18,532.7	49,788.5	-	309,971.7
Subtotal Africa	54,048.6	138,940.4	179,980.3	1,053,070.4	320,103.4	173,498.5	45,546.1	296,154.8	27,718.3	2,289,060.8
All persons of concern ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	360.8	1,217.0	28,019.8	29,597.6
Refugee	48,842.7	44,612.6	54,622.1	871,152.6	68,113.8	23,888.5	10,772.2	105,654.6	5,910.7	1,233,569.8
Stateless	1,097.1	377.5	-	-	-	482.7	-	128.8	-	2,086.2
Returnee	3,213.5	-	1,677.0	8,777.0	11,327.0	850.5	-	1,713.5	-	27,558.4
Internally displaced	26,015.1	6,495.3	31,311.9	544,592.2	49,661.1	3,966.8	41,536.0	48,759.8	-	752,338.3
Subtotal Middle East and North Africa	79,168.4	51,485.4	87,611.0	1,424,521.7	129,101.9	29,188.6	52,669.1	157,473.7	33,930.5	2,045,150.3
All persons of concern ⁽¹⁾	208.7	-	-	-	-	365.0	263.7	2,274.4	6,725.3	9,837.1
Refugee	14,605.3	20,555.5	16,440.1	170,922.9	45,946.8	33,215.8	6,308.6	17,456.7	519.4	325,971.1
Stateless	4,196.6	1,978.7	107.2	300.9	263.4	3,701.7	163.1	1,458.0	1,581.9	13,751.5
Returnee	5,295.4	705.6	3,787.3	31,649.1	19,509.3	45,318.2	567.7	7,195.7	-	114,028.1
Internally displaced	4,783.2	5,559.4	3,256.7	34,300.2	6,392.6	3,281.7	6,981.1	6,199.1	-	70,754.0
Subtotal Asia and the Pacific	29,089.2	28,799.1	23,591.3	237,173.1	72,112.1	85,882.4	14,284.2	34,584.0	8,826.5	534,341.8
All persons of concern ⁽¹⁾	2,658.0	1,638.8	-	-	-	1,100.0	-	1,047.3	14,704.8	21,148.8
Refugee	41,686.6	89,645.1	8,885.1	209,911.1	18,531.2	18,325.6	2,767.6	28,973.5	1,476.8	420,202.5
Stateless	3,901.1	2,097.7	-	-	-	2,210.1	-	489.7	427.9	9,126.5
Returnee	249.6	-	-	1,747.7	-	2,307.7	77.6	726.1	-	5,108.7
Internally displaced	4,715.8	703.5	4,929.2	34,351.3	10,820.1	3,357.3	344.5	2,082.8	-	61,304.5
Subtotal Europe	53,211.1	94,085.1	13,814.3	246,010.1	29,351.2	27,300.6	3,189.7	33,319.3	16,609.5	516,891.0
All persons of concern ⁽¹⁾	859.3	983.4	229.0	131.4	227.8	507.8	354.3	-	5,000.0	8,293.0
Refugee	12,095.8	15,889.7	7,142.0	7,861.6	7,195.2	10,631.1	3,988.7	2,741.6	-	67,545.6
Stateless	2,911.8	951.6	-	-	-	3,371.5	579.4	1,128.7	274.1	9,217.1
Returnee	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0
Internally displaced	3,415.4	1,881.7	6,054.4	-	4,359.3	11,065.6	2,842.9	902.3	-	30,521.7
Subtotal the Americas	19,282.3	19,706.5	13,425.4	7,992.9	11,782.3	25,576.1	7,765.2	4,772.6	5,274.1	115,577.4
All persons of concern ⁽¹⁾	6,062.7	5,459.7	377.7	4,843.7	874.6	16,362.0	1,202.3	4,538.7	82,168.1	121,889.5
Refugee	151,449.9	278,366.7	209,241.4	2,150,812.5	397,615.5	193,900.6	49,174.2	374,438.5	7,906.9	3,812,906.2
Stateless	22,864.7	11,967.8	107.2	300.9	363.2	14,281.4	1,130.9	3,655.5	2,283.9	56,955.6
Returnee	8,758.5	7,468.9	17,668.3	71,970.8	62,357.6	78,506.8	1,709.7	35,939.1	-	284,379.7
Internally displaced	45,663.8	29,753.3	91,027.6	740,840.3	101,240.0	38,395.4	70,237.1	107,732.5	-	1,224,890.1
Total field	234,799.6	333,016.4	318,422.3	2,968,768.3	562,451.0	341,446.2	123,454.3	526,304.4	92,358.8	5,501,021.2

(1) "All persons of concern" represents the set of planned results that addresses more than one type of persons of concern in the area covered by the operation. Examples include regional stockpiles, information technology or telecommunications services supporting all operations in a region, public information services available to all country offices covered by an operation, etc.

(8) Proposed field budgets for 2016 and 2017 - by rights group and pillar*(in thousands of US dollars)*

<i>Rights group / Region</i>	<i>2016</i>					<i>2017</i>														
	<i>Pillar 1</i>	<i>Pillar 2</i>	<i>Pillar 3</i>	<i>Pillar 4</i>	<i>Total</i>	<i>Pillar 1</i>	<i>Pillar 2</i>	<i>Pillar 3</i>	<i>Pillar 4</i>	<i>Total</i>										
Africa																				
Favourable protection environment	35,376.1	10,758.1	1,180.1	6,734.3	54,048.6	33,420.8	10,444.1	1,180.1	6,801.1	51,846.1										
Fair protection processes and documentation	110,570.7	6,562.3	6,694.1	15,113.3	138,940.4	110,953.2	6,933.9	5,651.0	15,495.8	139,034.1										
Security from violence and exploitation	132,019.3	-	2,485.6	45,475.4	179,980.3	127,474.0	-	2,480.6	42,217.8	172,172.4										
Basic needs and essential services	895,713.7	-	29,760.0	127,596.7	1,053,070.4	895,566.2	-	35,718.5	107,291.1	1,038,575.8										
Community empowerment and self-reliance	255,314.3	99.8	34,682.5	30,006.9	320,103.4	240,906.5	125.6	35,456.9	24,161.1	300,650.0										
Durable solutions	128,121.2	4,515.4	24,137.9	16,723.9	173,498.5	120,196.0	5,091.8	26,479.3	15,712.7	167,479.8										
Leadership, coordination and partnerships	24,700.0	388.5	1,925.0	18,532.7	45,546.1	23,999.0	397.2	2,030.0	17,083.9	43,510.0										
Logistics and operations support	216,816.7	450.3	29,099.2	49,788.5	296,154.8	205,260.6	475.1	30,339.3	44,903.6	280,978.6										
Headquarters and regional support	27,718.3	-	-	-	27,718.3	29,458.8	-	-	-	29,458.8										
Subtotal Africa	1,826,350.2	79.8%	22,774.4	1.0%	129,964.5	5.7%	309,971.7	13.5%	2,289,060.8	100.0%	1,787,235.0	80.4%	23,467.6	1.1%	139,335.7	6.3%	273,667.2	12.3%	2,223,705.5	100.0%
Middle East and North Africa																				
Favourable protection environment	48,842.7	1,097.1	3,213.5	26,015.1	79,168.4	48,592.5	1,174.8	719.7	14,837.6	65,324.6										
Fair protection processes and documentation	44,612.6	377.5	-	6,495.3	51,485.4	45,753.8	377.5	-	4,585.8	50,717.1										
Security from violence and exploitation	54,622.1	-	1,677.0	31,311.9	87,611.0	54,539.0	-	517.3	27,031.0	82,087.4										
Basic needs and essential services	871,152.6	-	8,777.0	544,592.2	1,424,521.7	864,961.3	-	8,059.3	569,862.9	1,442,883.5										
Community empowerment and self-reliance	68,113.8	-	11,327.0	49,661.1	129,101.9	66,926.5	-	1,991.3	31,965.6	100,883.4										
Durable solutions	24,739.1	482.7	-	3,966.8	29,188.6	24,969.2	367.6	-	3,159.0	28,495.8										
Leadership, coordination and partnerships	11,133.0	-	-	41,536.0	52,669.1	11,149.3	-	-	23,156.3	34,305.5										
Logistics and operations support	106,871.6	128.8	1,713.5	48,759.8	157,473.7	102,134.4	97.8	349.7	37,046.4	139,628.3										
Headquarters and regional support	33,930.5	-	-	-	33,930.5	36,365.8	-	-	-	36,365.8										
Subtotal Middle East and North Africa	1,264,017.9	61.8%	2,086.2	0.1%	26,707.9	1.3%	752,338.3	36.8%	2,045,150.3	100.0%	1,255,391.7	63.4%	2,017.8	0.1%	11,637.3	0.6%	711,644.6	35.9%	1,980,691.5	100.0%

<i>Rights group / Region</i>	<i>2016</i>					<i>2017</i>														
	<i>Pillar 1</i>	<i>Pillar 2</i>	<i>Pillar 3</i>	<i>Pillar 4</i>	<i>Total</i>	<i>Pillar 1</i>	<i>Pillar 2</i>	<i>Pillar 3</i>	<i>Pillar 4</i>	<i>Total</i>										
Asia and the Pacific																				
Favourable protection environment	15,790.8	4,196.6	4,318.6	4,783.2	29,089.2	15,667.3	3,911.8	3,895.9	3,607.2	27,082.2										
Fair protection processes and documentation	21,261.0	1,978.7	-	5,559.4	28,799.1	20,627.1	2,175.9	-	5,120.9	27,923.9										
Security from violence and exploitation	17,739.6	107.2	2,487.8	3,256.7	23,591.3	18,152.2	136.2	2,914.3	3,334.0	24,536.7										
Basic needs and essential services	146,890.3	300.9	55,681.7	34,300.2	237,173.1	148,418.9	272.3	55,598.9	22,508.5	226,798.7										
Community empowerment and self-reliance	41,981.6	263.4	23,474.4	6,392.6	72,112.1	41,210.5	248.9	23,401.4	6,321.2	71,182.0										
Durable solutions	71,215.1	3,701.7	7,683.9	3,281.7	85,882.4	70,993.7	3,665.9	7,648.4	1,743.9	84,051.8										
Leadership, coordination and partnerships	6,814.7	163.1	325.3	6,981.1	14,284.2	6,883.2	150.5	538.5	5,121.0	12,693.3										
Logistics and operations support	18,725.9	1,458.0	8,201.0	6,199.1	34,584.0	18,968.2	1,409.4	7,529.5	4,063.1	31,970.1										
Headquarters and regional support	7,244.7	1,581.9	-	-	8,826.5	7,365.6	1,581.9	-	-	8,947.5										
Subtotal Asia and the Pacific	347,663.7	65.1%	13,751.5	2.6%	102,172.7	19.1%	70,754.0	13.2%	534,341.8	100.0%	348,286.7	67.6%	13,552.7	2.6%	101,526.8	19.7%	51,819.8	10.1%	515,186.0	100.0%
Europe																				
Favourable protection environment	44,344.7	3,901.1	249.6	4,715.8	53,211.1	45,664.7	3,972.9	249.6	4,666.9	54,554.1										
Fair protection processes and documentation	91,283.9	2,097.7	-	703.5	94,085.1	91,271.5	1,694.2	-	403.4	93,369.1										
Security from violence and exploitation	8,885.1	-	-	4,929.2	13,814.3	8,912.1	-	-	4,712.5	13,624.6										
Basic needs and essential services	209,911.1	-	1,747.7	34,351.3	246,010.1	219,736.5	-	1,722.9	31,416.2	252,875.5										
Community empowerment and self-reliance	18,531.2	-	-	10,820.1	29,351.2	29,596.8	-	-	10,458.7	40,055.4										
Durable solutions	19,739.9	2,210.1	1,993.3	3,357.3	27,300.6	18,900.7	2,124.8	1,932.3	3,638.0	26,595.9										
Leadership, coordination and partnerships	2,767.6	-	77.6	344.5	3,189.7	2,830.8	-	74.9	335.4	3,241.2										
Logistics and operations support	30,020.8	489.7	726.1	2,082.8	33,319.3	29,963.2	487.3	726.1	1,789.2	32,965.8										
Headquarters and regional support	16,181.5	427.9	-	-	16,609.5	19,397.9	443.1	-	-	19,841.0										
Subtotal Europe	441,665.7	85.4%	9,126.5	1.8%	4,794.3	0.9%	61,304.5	11.9%	516,891.0	100.0%	466,274.3	86.8%	8,722.3	1.6%	4,705.8	0.9%	57,420.2	10.7%	537,122.6	100.0%

Rights group / Region	2016					2017														
	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total										
The Americas																				
Favourable protection environment	12,955.1	2,911.8	-	3,415.4	19,282.3	12,984.0	3,303.4	-	3,456.9	19,744.3										
Fair protection processes and documentation	16,873.1	951.6	-	1,881.7	19,706.5	16,241.7	1,044.9	-	1,973.2	19,259.9										
Security from violence and exploitation	7,371.0	-	-	6,054.4	13,425.4	6,966.7	-	-	6,153.9	13,120.6										
Basic needs and essential services	7,992.9	-	-	-	7,992.9	7,809.1	-	-	-	7,809.1										
Community empowerment and self-reliance	7,423.0	-	-	4,359.3	11,782.3	7,294.3	-	-	4,291.9	11,586.2										
Durable solutions	11,139.0	3,371.5	-	11,065.6	25,576.1	10,528.3	2,582.2	-	10,998.6	24,109.2										
Leadership, coordination and partnerships	4,343.0	579.4	-	2,842.9	7,765.2	4,565.7	600.5	-	2,957.2	8,123.5										
Logistics and operations support	2,741.6	1,128.7	-	902.3	4,772.6	2,571.4	1,520.1	-	902.3	4,993.8										
Headquarters and regional support	5,000.0	274.1	-	-	5,274.1	4,881.7	324.1	-	-	5,205.7										
Subtotal the Americas	75,838.6	65.6%	9,217.1	8.0%	0.0	0.0%	30,521.7	26.4%	115,577.4	100.0%	73,842.9	64.8%	9,375.4	8.2%	0.0	0.0%	30,734.1	27.0%	113,952.4	100.0%
Field (all regions)																				
Favourable protection environment	157,309.3	22,864.7	8,961.8	45,663.8	234,799.6	156,329.3	22,807.0	6,045.3	33,369.8	218,551.4										
Fair protection processes and documentation	284,601.2	11,967.8	6,694.1	29,753.3	333,016.4	284,847.4	12,226.6	5,651.0	27,579.1	330,304.1										
Security from violence and exploitation	220,637.1	107.2	6,650.4	91,027.6	318,422.3	216,044.0	136.2	5,912.3	83,449.2	305,541.6										
Basic needs and essential services	2,131,660.6	300.9	95,966.4	740,840.3	2,968,768.3	2,136,492.2	272.3	101,099.6	731,078.7	2,968,942.7										
Community empowerment and self-reliance	391,363.8	363.2	69,483.9	101,240.0	562,451.0	385,934.5	374.5	60,849.6	77,198.4	524,357.0										
Durable solutions	254,954.2	14,281.4	33,815.2	38,395.4	341,446.2	245,587.9	13,832.4	36,060.0	35,252.2	330,732.4										
Leadership, coordination and partnerships	49,758.3	1,130.9	2,327.9	70,237.1	123,454.3	49,428.0	1,148.2	2,643.4	48,653.9	101,873.5										
Logistics and operations support	375,176.6	3,655.5	39,739.7	107,732.5	526,304.4	358,897.8	3,989.7	38,944.5	88,704.6	490,536.6										
Headquarters and regional support	90,074.9	2,283.9	-	-	92,358.8	97,469.7	2,349.0	-	-	99,818.7										
Total field (all regions)	3,955,536.1	71.9%	56,955.6	1.0%	263,639.4	4.8%	1,224,890.1	22.3%	5,501,021.2	100.0%	3,931,030.8	73.2%	57,135.8	1.1%	257,205.6	4.8%	1,125,285.9	21.0%	5,370,658.1	100.0%

(9) Supplementary budgets for 2015 (as at 30 June 2015)

(in thousands of US dollars)

<i>Description</i>	<i>Subregion / Region</i>	<i>Pillar 1 Global refugee programme</i>	<i>Pillar 2 Global stateless programme</i>	<i>Pillar 4 Global IDP projects</i>	<i>Total</i>
Bay of Bengal emergency situation	Asia and the Pacific	6,970.0	2,150.0	3,000.0	12,120.0
	Subtotal	6,970.0	2,150.0	3,000.0	12,120.0
Burundi situation	East and Horn of Africa	12,564.0	-	-	12,564.0
	Central Africa and the Great Lakes	122,811.7	-	6,433.9	129,245.7
	Subtotal	135,375.7	0.0	6,433.9	141,809.7
Ebola situation	West Africa	14,861.6	-	-	14,861.6
	Subtotal	14,861.6	0.0	0.0	14,861.6
Iraq situation	Middle East and North Africa	40,541.0	-	325,529.5	366,070.5
	Europe	15,693.8	-	-	15,693.8
	Headquarters	164.5	-	-	164.5
	Subtotal	56,399.2	0.0	325,529.5	381,928.7
Nigeria situation	West Africa	15,284.6	150.0	27,816.3	43,250.9
	East and Horn of Africa	15,476.3	-	-	15,476.3
	Central Africa and the Great Lakes	25,738.8	-	6,200.1	31,938.9
	Global programmes	469.0	-	-	469.0
	Subtotal	56,968.7	150.0	34,016.3	91,135.0
Pakistan-North Waziristan situation	Asia and the Pacific	16,000.0	-	-	16,000.0
	Subtotal	16,000.0	0.0	0.0	16,000.0
South Sudan situation	East and Horn of Africa	174,748.2	-	71,449.1	246,197.3
	Global programmes	995.2	-	-	995.2
	Headquarters	788.9	-	-	788.9
	Subtotal	176,532.3	0.0	71,449.1	247,981.4
Ukraine situation	Europe	580.0	-	37,807.1	38,387.1
	Headquarters	399.6	-	-	399.6
	Subtotal	979.6	0.0	37,807.1	38,786.7
Yemen situation	East and Horn of Africa	24,273.0	-	-	24,273.0
	Middle East and North Africa	10,322.1	-	37,081.4	47,403.6
	Headquarters	164.2	-	-	164.2
	Global programmes	698.2	-	-	698.2
	Subtotal	35,457.5	0.0	37,081.4	72,538.9
Total		499,544.7	2,300.0	515,317.4	1,017,162.1

(10) Posts for 2014-2017: overall summary - post levels by grade group, field, global programmes and headquarters ⁽¹⁾

Regions	Field ⁽²⁾				Global programmes				Headquarters				Total posts	
	P/D	GS	Total	%	P/D	GS	Total	%	P/D	GS	Total	%	Posts	%
2014 total (as at 31 December 2014)	2 135	6 913	9 048	90,1%	61	28	89	0,9%	468	434	902	9,0%	10 039	100%
2015 total (as at 30 June 2015)	2 270	7 405	9 675	90,0%	61	29	90	0,8%	523	461	984	9,2%	10 749	100%
2016														
West Africa	182	641	823	100,0%	-	-	-	0,0%	-	-	-	0,0%	823	100,0%
East and Horn of Africa	554	2 064	2 618	100,0%	-	-	-	0,0%	-	-	-	0,0%	2 618	100,0%
Central Africa and the Great	267	817	1 083	100,0%	-	-	-	0,0%	-	-	-	0,0%	1 083	100,0%
Southern Africa	62	162	225	100,0%	-	-	-	0,0%	-	-	-	0,0%	225	100,0%
Subtotal Africa	1 065	3 684	4 749	100,0%	-	-	-	0,0%	-	-	-	0,0%	4 749	100,0%
Middle East and North Africa	549	1 358	1 906	100,0%	-	-	-	0,0%	-	-	-	0,0%	1 906	100,0%
Asia and the Pacific	254	1 092	1 346	100,0%	-	-	-	0,0%	-	-	-	0,0%	1 346	100,0%
Europe	186	753	939	100,0%	-	-	-	0,0%	-	-	-	0,0%	939	100,0%
The Americas	86	290	376	100,0%	-	-	-	0,0%	-	-	-	0,0%	376	100,0%
Subtotal Field	2 139	7 178	9 316	100,0%	-	-	-	0,0%	-	-	-	0,0%	9 316	100,0%
Global programmes ⁽³⁾	-	-	-	0,0%	56	11	67	100,0%	-	-	-	0,0%	67	100,0%
Global Service Centre ⁽⁴⁾	-	-	-	0,0%	86	40	126	25,4%	116	255	371	74,6%	497	100,0%
Regional Office Brussels	-	-	-	0,0%	-	-	-	0,0%	12	9	21	100,0%	21	100,0%
New York	-	-	-	0,0%	-	-	-	0,0%	10	5	15	100,0%	15	100,0%
Headquarters ⁽³⁾	-	-	-	0,0%	-	-	-	0,0%	359	206	565	100,0%	565	100,0%
2016 total (as at 1 January 2016)	2 139	7 178	9 316	88,9%	142	51	193	1,8%	497	475	972	9,3%	10 481	100,0%
2017 total (as at 1 January 2017)	2 098	7 065	9 163	88,8%	142	53	195	1,9%	492	474	966	9,4%	10 324	100,0%

(1) All positions (including those projected for less than a full year), excluding JPOs and United Nations Volunteers (national and international) serving with UNHCR.

(2) Includes positions funded under global programmes located in the field.

(3) Geneva only

(4) Global Service Centre includes Copenhagen

P/D - Professional and higher (including Under-Secretary-General (USG) and Assistant Secretary-General (ASG) posts)

GS - General Service (including National Officer and Field Service posts)

(11) Posts for 2014-2017: overall summary - post levels by programme, programme support, management and administration, and by field, global programmes and headquarters

	<i>Programme</i>		<i>Programme support</i>		<i>Management and administration</i>		<i>Total</i>	
2014 total (as at 31 December 2014)	6 888	68,6%	2 584	25,7%	566	5,6%	10 039	100,0%
2015 total (as at 30 June 2015)	5 723	53,2%	4 416	41,1%	611	5,7%	10 749	100,0%
2016								
West Africa	413	3,9%	410	3,9%	-	0,0%	823	7,8%
East and Horn of Africa	1 502	14,3%	1 116	10,6%	-	0,0%	2 618	25,0%
Central Africa and the Great Lakes	613	5,8%	470	4,5%	-	0,0%	1 083	10,3%
Southern Africa	129	1,2%	95	0,9%	-	0,0%	225	2,1%
Subtotal Africa	2 658	25,4%	2 091	20,0%	-	0,0%	4 749	45,3%
Middle East and North Africa	1 228	11,7%	679	6,5%	-	0,0%	1 906	18,2%
Asia and the Pacific	788	7,5%	558	5,3%	-	0,0%	1 346	12,8%
Europe	599	5,7%	339	3,2%	-	0,0%	939	9,0%
The Americas	229	2,2%	147	1,4%	-	0,0%	376	3,6%
Sub-total Field	5 501	52,5%	3 815	36,4%	-	0,0%	9 316	88,9%
Global programmes ⁽¹⁾	-	0,0%	67	0,6%	-	0,0%	67	0,6%
Global Service Centre ⁽²⁾	-	0,0%	200	1,9%	297	2,8%	497	4,7%
Regional Office Brussels	-	0,0%	21	0,2%	-	0,0%	21	0,2%
New York	-	0,0%	15	0,1%	-	0,0%	15	0,1%
Headquarters ⁽¹⁾	-	0,0%	231	2,2%	334	3,2%	565	5,4%
2016 total (as at 1 January 2016)	5 501	52,5%	4 349	41,5%	631	6,0%	10 481	100,0%
2017 total (as at 1 January 2017)	5 368	52,0%	4 329	41,9%	627	6,1%	10 324	100,0%

(1) Geneva only

(2) Global Service Centre includes Copenhagen

(12) Posts for 2014-2017: distribution by programme, programme support, management and administration, and by region, global programmes and headquarters, and grade

Region, headquarters	Year	Programme								Programme support								Management and administration								Total	
		D-2	D-1	P-5	P-3 / P-4	P-1 / P-2	NO	GS / FS	Total	D-2	D-1	P-5	P-3 / P-4	P-1 / P-2	NO	GS / FS	Total	USG / ASG	D-2	D-1	P-5	P-3 / P-4	P-1 / P-2	NO	GS / FS		Total
Africa	2014	8	16	51	625	165	252	2 474	3 592	1	4	13	124	50	53	761	1 006	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 598
	2015	7	17	56	599	151	266	1 546	2 642	-	6	11	173	50	65	1 813	2 117	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 758
	2016	6	17	59	602	156	329	1 490	2 658	-	7	9	158	52	68	1 797	2 091	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 749
	2017	6	16	59	575	119	299	1 407	2 481	-	7	9	157	54	67	1 774	2 068	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 549
Middle East and North Africa	2014	4	10	27	281	115	118	838	1 394	-	4	13	72	21	21	288	420	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 814
	2015	4	11	35	274	122	138	797	1 382	-	5	11	106	34	37	527	721	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 103
	2016	4	12	32	263	103	140	673	1 228	-	5	12	87	30	36	509	679	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 906
	2017	4	12	30	278	99	131	671	1 225	-	5	13	90	28	32	512	680	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 905
Asia and the Pacific	2014	2	13	21	144	28	157	739	1 103	-	1	4	48	5	45	260	362	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 465
	2015	2	12	23	152	29	147	500	863	-	1	4	39	3	44	469	559	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 423
	2016	2	11	24	139	26	142	445	788	-	1	4	43	4	47	459	558	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 346
	2017	2	11	24	149	24	142	448	800	-	1	4	45	3	48	462	563	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 363
Europe	2014	1	8	16	73	21	94	319	531	-	2	5	51	5	22	189	275	-	-	-	-	-	-	-	-	-	806
	2015	1	8	16	93	21	100	359	597	-	2	7	83	15	26	285	418	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 015
	2016	1	8	16	94	21	95	364	599	-	1	3	33	9	26	267	339	-	-	-	-	-	-	-	-	-	939
	2017	1	8	16	91	20	97	364	597	-	1	3	33	9	26	265	337	-	-	-	-	-	-	-	-	-	934
The Americas	2014	1	4	9	40	15	41	159	270	-	-	2	9	2	9	73	96	-	-	-	-	-	-	-	-	-	365
	2015	1	3	9	44	13	35	134	239	-	-	3	15	-	12	107	137	-	-	-	-	-	-	-	-	-	376
	2016	1	3	9	50	7	37	122	229	-	-	3	13	-	17	114	147	-	-	-	-	-	-	-	-	-	376
	2017	1	3	9	54	11	44	143	266	-	-	3	12	-	17	114	146	-	-	-	-	-	-	-	-	-	412
Global programmes	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	13	43	2	-	28	89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	89
	2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	14	44	-	-	29	90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	90
	2016	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	21	110	7	-	51	193	-	-	-	-	-	-	-	-	-	193
	2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	21	111	6	-	53	195	-	-	-	-	-	-	-	-	-	195
Headquarters	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	9	16	32	141	5	2	131	336	4	7	21	33	194	7	24	277	566	902
	2015	-	-	-	-	-	-	-	-	9	16	35	164	8	2	140	374	4	7	21	40	208	12	24	295	611	984
	2016	-	-	-	-	-	-	-	-	9	15	34	139	6	2	137	341	4	7	22	42	207	13	25	311	631	972
	2017	-	-	-	-	-	-	-	-	9	16	33	137	6	2	136	339	4	7	22	41	204	13	25	311	627	966
Total	2014	16	51	123	1 163	344	662	4 529	6 888	10	31	83	489	91	152	1 730	2 584	4	7	21	33	194	7	24	277	566	10 039
	2015	15	51	139	1 162	336	685	3 335	5 723	9	33	85	624	109	186	3 370	4 416	4	7	21	40	208	12	24	295	611	10 749
	2016	14	51	140	1 147	312	742	3 095	5 501	9	33	86	583	108	196	3 334	4 349	4	7	22	42	207	13	25	311	631	10 481
	2017	14	50	138	1 147	273	713	3 034	5 368	9	34	86	585	106	192	3 317	4 329	4	7	22	41	204	13	25	311	627	10 324

(13) Posts funded for 2016 and 2017 from the United Nations regular budget ⁽¹⁾

(as at 1 January 2016)

<i>Organizational unit</i>	<i>USG/ ASG</i>	<i>D-2</i>	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-3 / P-4</i>	<i>P-2</i>	<i>GS</i>		<i>Total</i>
							<i>PL ⁽²⁾</i>	<i>OL ⁽³⁾</i>	
Executive direction and management									
Office of the High Commissioner	2	-	-	-	2	-	1	6	11
Office of the Inspector General	-	-	-	-	-	-	1	5	6
Legal Affairs Service	-	-	1	-	4	-	-	2	7
Office of the Ombudsman	-	-	1	-	-	-	-	1	2
Ethics Office	-	-	1	-	1	-	-	1	3
Organizational Development and Management Service	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Division of External Relations									
Office of the Director	-	1	-	1	1	-	1	3	7
Donor Relations and Resource Mobilization Service	-	-	1	3	1	4	1	8	18
Private Sector Fund Raising Service	-	-	-	-	5	-	-	1	6
Communications and Public Information Service	-	-	1	-	-	-	1	4	6
Governance and Partnership Service	-	-	1	-	-	-	-	6	7
Inter-Agency Coordination Service	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Events, Campaigns and Goodwill Ambassadors Section	-	-	-	-	-	-	-	2	2
Records and Archives Section	-	-	-	-	-	-	-	7	7
Division of Information Systems and Telecommunications									
Office of the Director	-	1	-	-	-	-	1	4	6
Division of Human Resources Management									
Office of the Director	-	1	1	-	8	-	1	3	14
Human Resources Staff Services	-	-	-	-	-	-	1	1	2
Career Management Support Section	-	-	-	-	2	-	-	3	5
Assignments and Promotion Section	-	-	-	1	8	-	2	6	17
Human Resources Policy and Planning Section	-	-	1	-	6	1	-	2	10
Medical Service	-	-	1	2	3	-	3	6	15
Division of Financial and Administrative Management									
Office of the Controller and Director	-	1	1	3	6	1	2	1	15
Programme Budget Service	-	-	1	2	8	-	4	3	18
Treasury Section	-	-	-	1	1	-	2	2	6
Implementing Partners Management Service	-	-	1	1	-	-	-	1	3
General Services Section	-	-	-	1	4	-	2	18	25
Total	2	4	12	15	60	6	24	97	220

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

(2) PL = Principal level (G-7)

(3) OL = Other level

(14) Expenditure in 2014, current budget for 2015 and proposed budget for 2016 - by chapter of expenditure

(in thousands of US dollars)

Chapter of expenditure	2014 expenditure	2015 current budget	2016 proposed budget
A. Programme ^(*)			
Staff costs ⁽¹⁾	410,922.8	570,348.2	464,288.4
Other staff costs ⁽²⁾	23,274.7	30,622.1	21,733.2
Consultants	26,243.7	64,621.5	60,000.9
Travel	31,724.1	36,140.0	27,057.0
Contractual services	1,069,351.6	3,073,620.5	2,835,964.6
Operating expenses	163,731.0	316,655.7	279,521.2
Supplies and materials	641,986.6	841,878.6	745,181.3
Furniture and equipment	96,613.2	99,512.9	90,947.0
Other expenses ⁽³⁾	427,229.4	993,436.7	901,492.3
Subtotal programme	2,891,077.1	6,026,836.2	5,426,185.9
B. Programme support			
Staff costs ⁽¹⁾	204,068.4	264,953.4	278,174.6
Other staff costs ⁽²⁾	28,462.1	37,783.6	37,813.0
Consultants	2,894.1	1,616.7	2,038.3
Travel	16,150.1	19,737.3	19,793.5
Contractual services	14,525.0	20,106.3	23,673.7
Operating expenses	28,718.5	49,920.4	67,082.0
Supplies and materials	5,260.8	7,022.6	8,064.2
Furniture and equipment	14,561.0	19,032.7	25,853.2
Other expenses ⁽³⁾	10,284.3	24,995.7	20,332.7
Subtotal programme support	324,924.3	445,168.8	482,825.2
C. Management and administration			
Staff costs ⁽¹⁾	87,346.1	91,475.1	83,135.2
Other staff costs ⁽²⁾	3,632.2	2,385.3	2,389.3
Consultants	1,663.7	2,173.5	1,453.5
Travel	3,050.0	2,980.3	3,621.7
Contractual services	11,573.0	23,581.3	30,783.0
Operating expenses	11,753.3	10,953.9	13,909.8
Supplies and materials	752.1	861.9	499.4
Furniture and equipment	2,142.0	916.3	686.8
Other expenses ⁽³⁾	10,168.1	11,953.7	11,911.3
Subtotal management and administration	132,080.5	147,281.3	148,390.0
Total programmed activities	3,348,081.9	6,619,286.3	6,057,401.1

(*) Amounts under "Programme" may change pending finalization of all reports from implementing partners.

(1) Staff costs include salaries and allowances, and exclude Junior Professional Officers.

(2) Other staff costs include temporary assistance and overtime.

(3) Other expenses includes joint United Nations contributions, improvements to premises and other miscellaneous expenses.

Annexe II

[Anglais et français uniquement]

Suivi des observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le Budget-programme biennal 2014-2015 (révisé)

I. Introduction

1. La présente annexe résume les mesures prises par le HCR en réponse aux recommandations faites par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (ACABQ ou le Comité) sur le Budget-programme biennal 2014-2015 (révisé), contenues dans son rapport du 25 septembre 2014 (A/AC.96/1136/Add.1).

II. Méthodologie et présentation du budget

2. Au paragraphe 5 de son rapport, le Comité a réitéré « son avis selon lequel la présentation du budget du HCR pourrait bénéficier de la préparation d'un [...] plan de ressources qui intégrerait la planification des ressources dans le processus de planification et d'établissement des rapports du HCR, et rendrait le budget plus transparent ». Une fois cette recommandation faite, le HCR l'a portée à l'attention du Comité exécutif, et celui-ci a réitéré son soutien à la méthodologie du budget GNA.

3. Au paragraphe 6, le Comité a relevé que le budget du HCR comprenait des informations sur les dépenses réelles et les besoins prévus avec des détails par poste de dépenses, comme il l'avait demandé. Il a cependant noté que les informations fournies ne concernent que les catégories « appui aux programmes » et « gestion et administration ». Si le Comité salue « l'inclusion de ces informations », il souhaite « une présentation plus complète permettant d'inclure toutes les activités de l'Organisation ».

4. Le HCR a appliqué cette recommandation dans le Budget-programme biennal de 2016-2017. Les informations détaillées requises figurent dans l'annexe I, tableau 14, par poste de dépenses pour la catégorie « programme », en plus des autres catégories « appui aux programmes » et « gestion et administration ».

III. Budget-programme biennal 2014-2015 révisé

Besoins de postes

5. Au paragraphe 15 de son rapport, le Comité a reconnu « les progrès réalisés par le HCR pour réduire le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation, mais il [a] encourag[é] l'Organisation à poursuivre ses efforts à cet égard ». Le HCR poursuivra ses efforts visant à réduire au minimum le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation.

Collecte de fonds

6. Au paragraphe 18, le Comité a « salu[é] les initiatives lancées par le HCR dans le cadre de ses activités de collecte de fonds et [a pris] acte des ressources supplémentaires obtenues par de telles initiatives. S'il [a souligné] la nécessité de maintenir le soutien constant des donateurs traditionnels, il [a encouragé] l'Organisation à poursuivre ses efforts visant à élargir sa base de donateurs ».

7. Conformément à la recommandation du Comité, le HCR continue à adopter une approche proactive pour élargir sa base de donateurs. La collecte de fonds dans le secteur privé est considérée comme un élément important de cette approche. En 2014, le total des contributions provenant des particuliers, des entreprises, des fondations et des partenaires nationaux de collecte de fonds était estimé à 208 millions de dollars E.-U., ce qui confirme la tendance à la hausse des années antérieures¹.

IV. Rapport du Comité des commissaires aux comptes

8. Au paragraphe 20 de son rapport, le Comité a fait sien « l'avis exprimé par le Comité des commissaires aux comptes sur la nécessité d'améliorer le processus de sélection des partenaires d'exécution du HCR et le partage d'informations sur la performance des partenaires ». Il a encouragé le HCR « à partager son portail Internet sur les partenaires une fois qu'il sera mis au point et à améliorer, si nécessaire, le partage d'informations avec d'autres organismes des Nations Unies et l'ensemble de la communauté d'acteurs humanitaires et du développement ».

9. Le HCR a publié les politiques, procédures et orientations détaillées, établissant un processus objectif et transparent de sélection des partenaires devant entreprendre les projets de l'Organisation. Elles sont aujourd'hui appliquées dans toutes les opérations du HCR. Par ailleurs, l'Organisation a lancé en avril 2015 un portail Internet de partenaires, innovant et interactif. Ce portail a été conçu pour améliorer la communication entre le HCR et ses partenaires. Il sert également de répertoire de données sur les partenaires, ceux-ci devant s'enregistrer et mettre à jour leurs profils. Il facilite la vérification des références des partenaires et fournit un espace pour la publication des « appels à manifestation d'intérêt », permettant ainsi à d'éventuels nouveaux partenaires de répondre directement. Il dispose d'un « tableau de bord » permettant de suivre les décaissements de fonds aux partenaires en vue de projets. Il contient également les politiques, procédures et orientations du HCR pour l'application effective du cadre intitulé « *Framework for implementing with partners* » (Cadre de mise en œuvre avec les partenaires).

10. Au paragraphe 21, l'ACABQ a affirmé qu'il « attend[ait] avec intérêt d'obtenir des informations [sur le passage du HCR à une approche d'audit basée sur les risques] dans les futurs rapports du Comité des commissaires aux comptes sur les contributions volontaires gérées par le HCR ».

11. Le HCR a adopté une approche d'audit basée sur les risques pour les projets mis en œuvre par des partenaires, y compris un système centralisé de passation de marché pour les services d'audit spécialisés. Le but est d'améliorer l'obligation redditionnelle et de veiller à l'utilisation appropriée des fonds dépensés par les partenaires. Pour soutenir cette démarche, le HCR a publié en mai 2015 le document intitulé « *Policy and procedures on risk-based project audit approach* » (Politique et procédures de l'approche d'audit des projets basée sur les risques). Les projets exécutés par les partenaires en 2014 ont été audités selon le nouveau système. Dans le cadre de la nouvelle approche, le HCR est passé d'un seuil basé uniquement sur la valeur financière d'un projet à une combinaison de risques associés au projet comprenant l'environnement opérationnel, le profil du projet et la performance du partenaire. La qualité des rapports et les délais de leur présentation ont déjà été améliorés, et d'autres améliorations sont attendues en 2016-2017.

¹ De plus amples informations sont disponibles [en anglais] dans le document intitulé « *Global Report 2014* », disponible à www.unhcr.org/globalreport.

12. L'adoption d'une approche d'audit basé sur les risques fait partie du cadre intitulé « *Enhanced framework for implementing with partners* » (Cadre renforcé de mise en œuvre avec les partenaires) publié en 2011 et mis en œuvre selon un plan de travail pluriannuel. Au départ, l'adoption de l'approche d'audit basée sur les risques avait été recommandée par le Comité des commissaires aux comptes (recommandation n° 117 (2010)). Lors de l'examen des états financiers du HCR de 2014, le Comité des commissaires aux comptes a considéré la recommandation comme exécutée, et elle a été classée.

Annexe III

[Anglais uniquement]

Numbers of persons of concern at year-end 2014-2017 by region

Region	Year ⁽¹⁾	Persons in				Persons under UNHCR's		Persons in IDP-like situations	Returned IDPs (during year)	Others of concern	Total
		Refugees	refugee-like situations	Asylum-seekers (pending cases)	Returnee arrivals (during year)	statelessness mandate	IDPs				
West Africa	2014	252,020	10	9,270	33,350	700,120	1,311,830	-	155,010	71,540	2,533,150
	2015	282,270	-	6,870	62,000	700,000	1,305,000	-	84,000	3,750	2,443,890
	2016	253,330	-	4,890	36,000	675,000	953,700	-	54,000	1,650	1,978,570
	2017	175,460	-	2,960	15,000	550,000	850,000	-	25,000	1,750	1,620,170
East and Horn of Africa	2014	2,568,030	33,400	98,850	16,460	20,000	4,738,730	232,500	214,490	234,290	8,156,750
	2015	2,966,100	43,000	126,400	25,600	20,100	5,726,550	110,000	36,450	214,700	9,268,900
	2016	3,188,360	43,000	150,010	51,650	20,100	5,520,100	110,000	36,450	234,740	9,354,410
	2017	3,383,830	43,000	173,210	104,200	20,110	5,100,000	110,000	36,450	227,230	9,198,030
Central Africa and Great Lakes	2014	625,040	37,640	22,600	32,690	1,300	3,274,070	-	1,171,980	317,980	5,483,300
	2015	873,210	-	17,990	91,510	61,300	3,236,590	-	831,420	243,810	5,355,830
	2016	877,110	-	9,940	83,010	61,300	3,308,000	-	1,162,060	206,990	5,708,410
	2017	851,980	-	9,780	138,010	61,300	3,258,000	-	1,032,330	214,420	5,565,820
Southern Africa	2014	174,720	-	526,110	14,350	-	-	-	-	26,570	741,750
	2015	139,200	-	436,390	500	300,000	-	-	-	20,800	896,890
	2016	157,180	-	387,020	-	300,000	-	-	-	15,810	860,010
	2017	173,130	-	412,750	-	300,000	-	-	-	10,310	896,190
Sub-total Africa	2014	3,619,810	71,050	656,830	96,850	721,420	9,324,630	232,500	1,541,480	650,380	16,914,950
	2015	4,260,780	43,000	587,650	179,610	1,081,400	10,268,140	110,000	951,870	483,060	17,965,510
	2016	4,475,980	43,000	551,860	170,660	1,056,400	9,781,800	110,000	1,252,510	459,190	17,901,400
	2017	4,584,400	43,000	598,700	257,210	931,410	9,208,000	110,000	1,093,780	453,710	17,280,210
Middle East and North Africa	2014	2,898,530	65,410	95,270	10,910	444,230	11,926,020	-	105,770	9,000	15,555,140
	2015	3,149,000	60,800	166,070	35,000	71,220	12,141,000	-	435,000	7,000	16,065,090
	2016	3,254,250	49,500	211,760	36,500	271,220	12,100,240	-	800,000	7,000	16,730,470
	2017	3,317,040	38,300	237,650	36,000	271,220	11,735,300	-	800,000	7,000	16,442,510
Asia and the Pacific	2014	3,568,540	280,130	116,910	18,350	1,509,700	2,696,090	35,000	174,900	282,220	8,681,840
	2015	3,490,630	281,280	129,040	207,010	1,414,820	2,834,640	35,000	721,220	80,070	9,193,710
	2016	3,399,880	268,280	128,650	232,020	1,383,330	2,424,640	-	1,230,720	80,070	9,147,590
	2017	3,336,860	393,800	130,010	192,030	1,308,340	1,548,840	-	300,720	80,070	7,290,670
Europe	2014	3,089,400	18,180	690,200	700	605,690	2,016,240	-	450	81,820	6,502,680
	2015	4,042,700	31,790	975,510	550	644,800	2,261,980	486,000	200,450	36,150	8,679,930
	2016	4,401,720	35,910	1,096,180	520	636,460	2,626,380	786,000	350,450	33,960	9,967,580
	2017	4,747,420	36,940	1,101,840	770	624,420	2,578,060	786,000	351,000	29,890	10,256,340
The Americas	2014	509,340	259,710	237,110	10	211,230	6,044,150	-	-	29,360	7,290,910
	2015	369,280	272,130	97,160	1,500	1,210	6,777,000	-	1,500	38,710	7,558,490
	2016	382,100	267,630	104,410	450	710	6,929,660	-	450	49,890	7,735,300
	2017	391,240	261,130	108,170	450	220	7,082,360	-	450	56,900	7,900,920
Total	2014	13,685,620	694,480	1,796,320	126,820	3,492,270	32,007,130	267,500	1,822,600	1,052,780	54,945,520
	2015	15,312,390	689,000	1,955,430	423,670	3,213,450	34,282,760	631,000	2,310,040	644,990	59,462,730
	2016	15,913,930	664,320	2,092,860	440,150	3,348,120	33,862,720	896,000	3,634,130	630,110	61,482,340
	2017	16,376,960	773,170	2,176,370	486,460	3,135,610	32,152,560	896,000	2,545,950	627,570	59,170,650

(1) 2014 represents actual, 2015 - 2017 are projections

Annexe IV

[Anglais et français uniquement]

Classification des postes

1. Les postes au HCR sont classés en trois catégories : Programme (seulement sur le terrain) ; Appui aux programmes (sur le terrain et au Siège) ; et Gestion et administration (au Siège uniquement). Ces catégories sont définies comme suit :

a) Programme (P) : Postes apportant une contribution directe à l'atteinte des objectifs d'un programme ou projet lié à l'exécution du mandat du HCR. Ces postes se caractérisent par des interactions directes avec les bénéficiaires. Cette catégorie de postes inclut les coûts directs de tous les éléments liés aux résultats des opérations, indépendamment de leurs lieux géographiques ;

b) Appui aux programmes (AP) : Postes dans les unités organiques dont le rôle primordial est l'élaboration, la formulation, l'exécution et l'évaluation des programmes du HCR. Ces postes se caractérisent par leur participation indirecte aux services fournis aux bénéficiaires, servant de mécanisme d'appui aux programmes sur les plans technique, thématique, géographique, logistique ou administratif ;

c) Gestion et administration (GA) : Postes dans les unités organiques dont le rôle principal consiste à s'occuper de l'identité, de la direction et de l'administration de l'Organisation. En principe, cette catégorie comprend les postes des unités s'acquittant des missions de direction exécutive, de politique et d'évaluation, de relations extérieures, de technologies de l'information et d'administration.

2. Conformément à la recommandation contenue dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur le rapport financier et les états financiers audités pour l'exercice clos le 31 décembre 2013, le HCR a affiné la méthodologie d'allocation des coûts entre les catégories programme, appui au programme et administration et gestion, dans le but de faire ressortir les dépenses avec précision.

3. À la suite d'une revue, un certain nombre de postes sur le terrain ont été reclassés, compte tenu des fonctions qui y sont exercées et de leur emplacement. En 2015, les critères suivants sont appliqués pour classer les postes sur le terrain dans les catégories Programme ou Appui aux programmes :

a) Les postes dans les domaines fonctionnels suivants sont considérés comme participant directement à la fourniture de services aux personnes relevant de la compétence du HCR et sont donc classés comme postes de programme :

- Protection ;
- Réinstallation ;
- Rapatriement ;
- Terrain et services communautaires ;
- Programme ;
- Gestion de l'information
- Sûreté et sécurité du personnel ;
- Approvisionnement et logistique.

b) Les postes dans les domaines fonctionnels suivants sont également considérés comme participant directement à la fourniture de services aux personnes relevant de la compétence du HCR et sont donc classés comme postes de programme lorsqu'ils sont situés dans des sous-délégation et des bureaux extérieurs :

- Contrôle de projet
- Relations extérieures
- Information du public

c) Tous les autres postes, que ce soit dans les capitales ou à l'extérieur de celles-ci sont considérés comme participant de l'appui et classés comme postes d'appui aux programmes.

4. Le tableau ci-après résume la classification des postes P et AP sur le terrain.

<i>Type de fonction</i>	<i>Dans les capitales</i>	<i>Hors des capitales</i>
Administration/administration	AP	AP
Administration/finance	AP	AP
Administration/finance/contrôle des projets	AP	P
Administrations/services généraux	AP	AP
Administration/ressource humaines	AP	AP
Administration/technologies de l'information et de la communication	AP	AP
Direction exécutive et gestion/gestion sur le terrain		
a) Représentant	P	P
b) Représentants adjoints avec des fonctions assignées	P	P
c) Représentants adjoints	AP	P
Direction exécutive et gestion/appui exécutif	AP	P
Politique	AP	P
Relations extérieures/relations extérieures	AP	P
Relations extérieures/information du public	AP	P
Protection internationale/solutions durables	P	P
Protection internationale/protection juridique et politique	P	P
Protection internationale/Appui opérationnel à la protection	P	P
Exécution des programmes gestion des urgences	P	P
Exécution des programmes/gestion de l'information	P	P
Exécution des programmes/opérations	P	P
Exécution des programmes/chaîne d'approvisionnement	P	P
Exécution des programmes/appui technique	P	P

5. La classification des postes sert donc de base pour la répartition des budgets/coûts de fonctionnement des bureaux du HCR concernant notamment les voyages, les services contractuels, les charges d'exploitation, les approvisionnements et les matériels.

Annexe V

[Anglais et français uniquement]

Priorités stratégiques globales (PSG) 2016-2017

PSG opérationnelles

<i>PSG opérationnelles 2016-2017</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
Environnement de protection favorable		
1. Assurer l'accès aux procédures de protection territoriale et d'asile ; protection contre le refoulement ; et adoption de lois sur la nationalité permettant de prévenir et/ou de réduire les cas d'apatridie	La mesure dans laquelle les lois répondent aux normes internationales relatives aux réfugiés	Chercher à améliorer les lois et les politiques relatives à la nationalité dans XX pays pour qu'elles répondent aux normes internationales sur les réfugiés et les demandeurs d'asile
	La mesure dans laquelle les lois et les politiques répondent aux normes internationales relatives aux déplacements internes	Chercher à améliorer les lois et les politiques dans XX pays pour qu'elles répondent aux normes internationales sur les déplacés internes
	La mesure dans laquelle les lois répondent aux normes internationales relatives à la prévention de l'apatridie	Chercher à améliorer la législation sur la nationalité dans XX pays pour qu'elle réponde aux normes internationales sur la prévention de l'apatridie
	Pourcentage d'apatrides pour lesquels la nationalité a été accordée ou confirmée	Chercher à augmenter le pourcentage d'apatrides qui acquièrent la nationalité ou voient leur nationalité confirmée dans XX situations
Processus équitable de protection et établissement de documents		
2. Garantir l'enregistrement des naissances, l'établissement de profils et l'établissement de documents sur la base de l'enregistrement individuel	Pourcentage d'enfants de moins de 12 mois qui se sont vu délivrer un certificat de naissance par les autorités	Chercher à augmenter la délivrance systématique de certificats de naissance aux nouveau-nés dans XX situations
	Pourcentage de personnes relevant de la compétence du HCR enregistrées à titre individuel	Maintenir ou augmenter le niveau des enregistrements individuels dans XX situations de réfugiés
Sécurité face à la violence et à l'exploitation		
3. Réduire les risques de protection auxquels sont exposées les personnes relevant de la compétence du HCR, en particulier, la discrimination, les violences sexuelles et de genre et les risques spécifiques auxquels sont exposés les enfants	Mesure dans laquelle les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre reçoivent un soutien approprié	Fournir du soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre dans XX opérations en faveur de réfugiés

<i>PSG opérationnelles 2016-2017</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
	Mesure dans laquelle les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre reçoivent un soutien approprié	Fournir du soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre dans XX situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	Mesure dans laquelle les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre reçoivent un soutien approprié	Fournir du soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre dans XX situations de personnes de retour
	La mesure dans laquelle la communauté est active dans la prévention des violences sexuelles et de genre et dans la protection axée sur les survivants	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des survivants dans XX situations de réfugiés
	La mesure dans laquelle la communauté est active dans la prévention des violences sexuelles et de genre et dans la protection axée sur les survivants	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des survivants dans XX situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	Pourcentage d'enfants non accompagnés et séparés pour lesquels le processus de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a été entamé ou achevé	Maintenir ou augmenter le pourcentage d'enfants non accompagnés ou séparés pour lesquels le processus de détermination de l'intérêt supérieur de l'enfant a été achevé ou entamé dans XX situations de réfugiés
	La mesure dans laquelle les enfants relevant de la compétence du HCR bénéficient d'un accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux	Chercher à accroître l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans XX situations de réfugiés
	La mesure dans laquelle les enfants relevant de la compétence du HCR bénéficient d'un accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux	Chercher à accroître l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans XX situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes

<i>PSG opérationnelles 2016-2017</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
	La mesure dans laquelle les enfants relevant de la compétence du HCR bénéficient d'un accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux	Chercher à accroître l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans XX situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
Besoins et services essentiels		
4. Réduire la mortalité, la morbidité et la malnutrition par des interventions multisectorielles	Prévalence générale de la malnutrition aiguë (6 à 59 mois)	Maintenir les normes du HCR ou réduire le niveau général de malnutrition aiguë dans XX situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installation
	Taux de mortalité chez les moins de 5 ans	Maintenir les normes du HCR ou réduire le niveau de mortalité chez les moins de 5 ans dans XX situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installation
5. Respecter les normes internationales en matière d'abris, d'énergie domestique, d'eau, d'assainissement et d'hygiène	Pourcentage de ménages vivant dans un logement décent	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans XX situations de réfugiés
	Pourcentage de ménages vivant dans un logement décent	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans XX situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	Pourcentage de ménages vivant dans un logement décent	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans XX situations de personnes de retour
	Nombre moyen de litres d'eau potable disponible par personne et par jour	Maintenir ou augmenter le niveau d'approvisionnement en eau potable dans XX situations de réfugiés
Responsabilisation et autonomie des communautés		
6. Promouvoir la participation active des personnes prises en charge aux processus décisionnels et favoriser la coexistence avec les communautés hôtes	Pourcentage de femmes participant activement aux structures de gestion/leadership	Chercher à augmenter la participation des femmes dans les structures de gestion/leadership dans XX situations de réfugiés
	Pourcentage de femmes participant activement aux structures de gestion/leadership	Chercher à augmenter la participation des femmes dans les structures de gestion/leadership dans XX situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	La mesure dans laquelle les communautés locales supportent la présence continue des personnes prises en charge	Chercher à améliorer les relations entre les personnes prises en charge et les communautés locales dans XX situations de réfugiés

<i>PSG opérationnelles 2016-2017</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
7. Promouvoir le potentiel humain par des possibilités accrues d'accès à une éducation de qualité et l'appui pour les moyens d'existence	Pourcentage de personnes prises en charge (de 18 à 59 ans) ayant leur propre entreprise/employées à titre indépendant depuis plus de 12 mois	Maintenir ou augmenter le pourcentage de personnes prises en charge qui reçoivent une aide pour améliorer leurs possibilités de créer leur propre entreprise/d'être employées à titre indépendant dans XX opérations
	Pourcentage d'enfants d'âge scolaire inscrits dans le primaire	Chercher à augmenter le taux d'inscription des enfants d'âge scolaire dans le primaire dans XX situations de réfugiés
Solutions durables		
8. Accroître les possibilités de solutions durables pour les personnes prises en charge, particulièrement dans les situations prolongées, y compris par le recours plus systématique aux approches globales et la contribution à la réintégration durable, à l'installation sur place et à la réinstallation réussie dans les pays tiers	La mesure dans laquelle le retour s'est déroulé de plein gré, dans la sécurité et la dignité	Aider les réfugiés à rentrer de leur plein gré, dans la sécurité et la dignité, dans XX situations, lorsque les conditions le permettent
	La mesure dans laquelle les rapatriés ont le même accès aux droits que les autres citoyens	Aider les personnes de retour à se réintégrer durablement et à bénéficier du même accès aux droits que les autres citoyens dans XX situations
	Degré d'intégration économique et sociale effective	Soutenir l'intégration locale dans XX situations de réfugiés, lorsque les conditions le permettent
	Pourcentage de personnes prises en charge, identifiées comme ayant besoin d'être réinstallées, dont le dossier a été soumis en vue de la réinstallation	Chercher à maintenir ou à accroître le pourcentage de personnes dont le dossier a été soumis en vue de la réinstallation parmi celles identifiées comme ayant besoin d'être réinstallées, appuyant ainsi la mise en œuvre de solutions dans XX situations

PSG en matière d'appui et de gestion

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2016-2017</i>	<i>Indicateur d'impact</i>
1. Les programmes du HCR sont exécutés dans un contexte de saine responsabilité financière et de contrôle adéquat	<p>La gestion financière au Siège du HCR et sur le terrain est renforcée et une infrastructure adéquate de contrôle interne est en place</p> <p>Les comptes sont tenus dans le plein respect des normes IPSAS et le HCR s'efforce d'en bénéficier au maximum</p>
2. Les opérations du HCR fournissent une protection de qualité, facilitent les solutions en faveur des personnes prises en charge et défendent efficacement leurs droits	La capacité et la réponse en matière de protection globale et de solutions sont renforcées grâce à un appui opérationnel direct et à un meilleur suivi
3. La mise en œuvre du programme est appuyée par la fourniture ponctuelle, efficace et prévisible de services d'information et de télécommunication	Les opérations sur le terrain ont accès à des réseaux et instruments fiables, rapides et sûrs en matière de technologies de l'information et de la communication
4. Le HCR fait un usage efficace des mécanismes de coordination humanitaire interinstitutions et contribue à leur amélioration	Une coordination et un leadership efficaces sont établis pour les interventions en faveur des réfugiés et les groupes dirigés par le HCR aux niveaux opérationnel et global
5. La performance opérationnelle du HCR dans les domaines clés de programmes est soutenue de manière à mettre l'accent sur l'orientation vers les résultats, et les résultats sont suivis et analysés pour éclairer la prise de décisions et l'allocation des ressources au niveau opérationnel	<p>La performance opérationnelle est supervisée et analysée en mettant l'accent sur les résultats et l'appui est fourni au terrain pour une meilleure orientation vers les résultats</p> <p>Les stratégies globales du HCR en matière de santé publique, de zones d'installation et d'abris, de moyens d'existence et d'accès sûr à l'énergie éclairent la planification opérationnelle et la mise en œuvre des activités dans ces domaines techniques</p>
6. Le HCR se prépare et répond efficacement aux situations d'urgence	<p>Des articles de première nécessité sont stockés pour fournir l'assistance d'urgence à un nombre de personnes pouvant atteindre 600 000</p> <p>Les articles de secours sont expédiés dans un délai de 48 heures</p>

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2016-2017</i>	<i>Indicateur d'impact</i>
7. Le HCR dispose d'un effectif efficace, caractérisé par la diversité et l'équilibre entre les deux sexes	<p data-bbox="818 271 1364 555">Une capacité de réserve active (y compris par des listes de réserve), avec un leadership approprié, une expérience en matière de coordination et une formation en protection, peut être déployée dans un délai de 72 heures suivant la déclaration d'une situation d'urgence. L'approche communautaire est encouragée pour favoriser l'obligation redditionnelle envers les personnes prises en charge</p> <p data-bbox="818 589 1364 678">Une force de sécurité qualifiée est maintenue et du personnel de sécurité est déployé dans les situations d'urgence</p> <p data-bbox="818 712 1364 775">Dans l'ensemble, l'équilibre entre les deux sexes est atteint ;</p> <p data-bbox="818 808 1364 875">Les membres du personnel satisfont leurs besoins d'apprentissage ;</p> <p data-bbox="818 909 1364 976">Les missions sont exécutées en temps voulu et d'une manière efficace ;</p> <p data-bbox="818 1010 1364 1077">Les règles relatives à la notation du personnel sont respectées ;</p> <p data-bbox="818 1111 1364 1126">Le personnel est engagé et satisfait de son travail</p>
8. Le HCR mobilise l'appui politique, financier et opérationnel des secteurs public et privé grâce à des partenariats stratégiques efficaces, à la communication multimédia, à des campagnes ciblées et à des stratégies de collecte de fonds	<p data-bbox="818 1167 1364 1290">Les stratégies de mobilisation de ressources sont améliorées pour accroître le financement en regard de la dotation budgétaire du HCR à partir de sources publiques et privées</p> <p data-bbox="818 1323 1364 1447">Les partenariats avec les États membres du Comité exécutif, les institutions des Nations Unies, les ONG et le système humanitaire sont renforcés</p> <p data-bbox="818 1480 1364 1581">La communication externe stratégique est renforcée par des campagnes multimédia ciblées et des mises à jour publiques ponctuelles</p> <p data-bbox="818 1615 1364 1704">L'information sur les opérations est rendue accessible de façon transparente pour les intervenants extérieurs</p>

Operations in the Field (at 1 July 2015)

Africa

West Africa
Regional Office in Dakar, Senegal (covers all offices except Burkina-Faso, Côte d'Ivoire, Niger, Mali and Liberia)
10 Country Offices: Burkina-Faso (+1 field office, 3 field units), Côte d'Ivoire (+1 sub-office, 1 field office), Ghana (+2 field offices), Guinea (+1 field office), Liberia (+1 sub-office, 2 field offices), Mali (+1 sub-office, 3 field offices), Niger (+1 sub-office, 2 field offices, 3 field units), Nigeria (+1 sub-office, 1 field office, 5 field units), Sierra Leone, Togo (+1 field unit)
2 National Offices: Benin, Gambia
1 Office of Chief of Mission: Guinea-Bissau

East and Horn of Africa
9 Country Offices: Chad (+4 sub-offices, 3 field offices, 2 field units), Djibouti (+1 field office), Eritrea, Ethiopia (+5 sub-offices, 2 field offices, 13 field units), Kenya (+1 Regional Support Hub, 1 sub-office, 1 field unit), Somalia (+2 sub-offices, 1 liaison office, 2 field units), Sudan (+1 Office of Head of Operations, 2 sub-offices, 4 field offices, 3 field units), South-Sudan (+2 sub-offices, 6 field offices, 5 field units), Uganda (+1 sub-office, 2 field offices, 7 field units)
Representation to the AU and ECA, Addis Ababa, Ethiopia

Central Africa & The Great Lakes
Regional Office in Kinshasa, DRC (+2 sub-offices, 6 field offices, 3 field units) (covers offices in the Rep. of Congo and Gabon only)
6 Country Offices: Burundi (+1 sub-office, 1 field office), Cameroun (+3 sub-offices, 5 field offices, 2 field units), Central African Republic (+1 sub-office, 4 field offices, 1 field unit), Republic of Congo (+2 field offices), Rwanda (3 field offices, 2 field units), Tanzania (2 field offices, 4 field units)
1 National Office: Gabon

Southern Africa
Regional Office in Pretoria, South Africa (+2 field offices), covers:
5 Country Offices: Angola, Malawi, Mozambique (+1 field office), Zambia (+2 field offices), Zimbabwe (+1 field unit)
1 Office of Chief of Mission: Botswana (+1 field office)

The Middle East and North Africa

The Middle East
Regional Office in Riyadh, Saudi Arabia (covers offices in Kuwait and UAE)
6 Country Offices: Iraq (+1 sub-office, 3 field offices, 15 field units), Israel, Jordan (RRC/Director MENA's Office in Amman covering Syria Situation, +1 sub-Office, 3 field offices, 2 field units), Lebanon (+2 sub-offices, 3 field offices, 1 field unit), Syria (+5 field offices), Yemen (+1 sub-office, 2 field offices, 2 field units)
1 Liaison Office: Kuwait
1 External Relations Hub: Abu Dhabi, UAE

North Africa
4 Country Offices: Algeria (+1 sub-office, 5 field units), Egypt (+1 field office), Mauritania (+1 field office), Morocco, Tunisia (+1 field office)
1 Office of Chief of Mission: Lybia (+1 sub-office)
1 Liaison Office: Western Sahara

Asia and the Pacific

South West Asia
3 Country Offices: Afghanistan (+3 sub-offices, 3 field offices, 5 field units), Iran (+3 sub-offices, 1 field office, 1 field unit), Pakistan (+2 sub-offices, 1 field office, 6 field units)

Central Asia
Regional Office in Almaty, Kazakhstan (+1 field office), covers:
3 Country Offices: Kyrgyzstan (+1 sub-office, 1 field unit), Tajikistan, Turkmenistan

South Asia
3 Country Offices: India (+1 field unit), Nepal (+1 sub-office), Sri Lanka (+1 field office, 2 field units)

South-East Asia
Regional Office in Bangkok, Thailand covers:
6 Country Offices: Bangladesh (+1 sub-office), Indonesia (+6 field units), Malaysia, Myanmar (+4 field offices, 7 field units), the Philippines (+1 field office), Thailand (+4 field offices)
1 National Office: Vietnam

East Asia and the Pacific
Regional Office in Canberra, Australia
Not covered by the Regional Office:
3 Country Offices: China (+1 sub-office), Japan, Korea

Europe

Eastern Europe
Regional Office in Tbilisi, Georgia (+2 field offices, 1 field unit) - covers offices in Armenia and Azerbaijan only.
6 Country Offices: Armenia, Azerbaijan, Belarus, Russian Federation, Turkey (+2 field offices, 4 field units), Ukraine (+1 sub-office, 5 field offices)
1 National Office: Moldova

South-Eastern Europe
Regional Office in Sarajevo, Bosnia-Herzegovina (+1 field Unit) covers:
4 Country Offices: Albania, Macedonia, Montenegro, Serbia
1 Office of Chief of Mission: Kosovo (+4 field units)

Northern, Western, Central and Southern Europe
Regional Office in Stockholm, Sweden (covers Nordic and Baltic countries)
1 Field Unit: Lithuania

Regional Office in Brussels, Belgium covers:
3 country offices: France, Germany (+1 sub-office), United Kingdom
3 National Offices: Austria, Ireland, the Netherlands
1 Liaison Office for Switzerland and Liechtenstein

Regional Office in Budapest, Hungary covers:
4 country offices: Bulgaria, Croatia (+2 field units), Poland, Romania (+1 field office)
1 National Office: Czech Republic

Regional Office in Rome, Italy covers:
3 Country Offices: Cyprus, Malta, Spain
1 National Office: Greece

Offices directly reporting to the Bureau for Europe Director in Geneva:
3 Liaison Offices: Austria (OSCE), France (Strasbourg, to European Instit.), Malta (EASO)

The Americas

North America and the Caribbean
Regional Office in Washington, USA (covers offices in Dominican Republic and Haiti only)
1 Country Office: Canada
1 National Office: Haiti
1 Office of Chief of Mission: Dominican Republic

Latin America
Regional Office in Buenos Aires, Argentina, covers:
1 National Office: Chile

Regional Office in Panama (covers offices in Costa Rica and Mexico only)
6 Country Offices: Brazil, Colombia (+2 sub-offices, 8 field offices), Costa Rica, Ecuador (+5 field offices, 2 field units), Mexico (+1 field office), Venezuela (+3 field offices)

1 Regional Legal Unit based in Costa Rica reporting directly to the Bureau for the Americas Director in Geneva

Annexe VII

[Anglais et français uniquement]

Projet de décision générale sur les questions relatives à l'administration, aux finances et aux programmes*Le Comité exécutif,*

a) *Rappelle* qu'à sa soixante-cinquième session, il a approuvé un budget révisé pour 2015 couvrant la totalité des besoins de 6 234 449 630 dollars E.-U. ; *note* la réduction de 158 468 941 dollars E.-U. du Budget-programme annuel pour la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord ; *note* que les besoins additionnels au titre des budgets supplémentaires en 2015 s'élèvent à 1 017 162 099 dollars E.-U. ; *approuve* le total des besoins révisés pour 2015 s'élevant à 7 093 142 788 dollars E.-U. ; et *autorise* le Haut Commissaire, dans le cadre de la dotation totale, à procéder à des ajustements dans les budgets des programmes régionaux, des programmes globaux et du Siège ;

b) *Confirme* que les activités proposées dans le Budget-programme biennal pour 2016-2017, telles qu'exposées dans le document A/AC.96/1147, sont conformes au Statut du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (A/RES/428 (V)) et aux autres fonctions du Haut Commissaire telles que reconnues, encouragées ou sollicitées par l'Assemblée générale, le Conseil de sécurité ou le Secrétaire général, ainsi qu'aux dispositions pertinentes du Règlement de gestion par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC.96/503/Rev.10) ;

c) *Approuve* les programmes et les budgets pour les programmes régionaux, les programmes globaux et le Siège au titre du Budget biennal 2016-2017 proposé, tels que contenus dans le document A/AC.96/1147 et s'élevant à 6 546 288 297 dollars E.-U. et 6 408 521 723 dollars E.-U. respectivement pour 2016 et 2017, y compris la contribution du Budget ordinaire des Nations Unies au titre des dépenses du Siège, les Réserves et le Programme pour les administrateurs auxiliaires ; et *autorise* le Haut Commissaire, dans le cadre de la dotation totale, à procéder à des ajustements dans les budgets des programmes régionaux, des programmes globaux et du Siège ;

d) *Prend acte* des états financiers pour l'année 2014, tels que contenus dans le Rapport du Comité des commissaires aux comptes à l'Assemblée générale sur le rapport financier et les états financiers vérifiés relatifs aux fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 (A/AC.96/1146), du Rapport du Haut Commissaire sur les problèmes clés et mesures prises suite aux recommandations du Rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/AC.96/1146/Add.1), du Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le Budget-programme biennal du HCR pour 2016-2017 (A/AC.96/1147/Add.1) ainsi que des différents rapports du Haut Commissaire relatifs aux activités de contrôle (A/AC.96/1148 et A/AC.96/1149) ; et *demande* à être régulièrement informé des mesures prises pour donner suite aux recommandations et observations formulées dans ces documents de contrôle ;

e) *Demande* au Haut Commissaire, dans le cadre des ressources disponibles, de répondre avec souplesse et efficacité aux besoins recensés dans le Budget-programme biennal pour 2016-2017, et *autorise*, en cas de nouveaux besoins d'urgence ne pouvant pas être intégralement couverts par la Réserve des opérations, à établir des budgets

supplémentaires et à lancer des appels spéciaux au titre de tous les piliers, les ajustements ainsi effectués devant être signalés à la réunion suivante du Comité permanent pour examen ;

f) *Reconnaît* avec gratitude la charge que continuent de supporter les pays en développement et les pays les moins avancés accueillant les réfugiés ; et *exhorte* les Etats membres à reconnaître cette contribution précieuse à la protection des réfugiés, et à participer aux efforts visant à promouvoir des solutions durables ; et

g) *Demande* instamment aux Etats membres, compte tenu de l'immensité des besoins que doit satisfaire le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et de l'appui substantiel de longue date qu'apportent les pays d'accueil de réfugiés, de répondre généreusement, dans un esprit de solidarité, à son appel à la mobilisation des ressources pour couvrir le Budget-programme biennal 2016-2017 dans son intégralité, et de pourvoir, en temps voulu et d'une manière prévisible, l'Organisation en ressources, tout en maintenant les « affectations de fonds » à un niveau minimum.
