



# Assemblée générale

Distr. générale  
31 août 2018  
Français  
Original : anglais et français

---

**Comité exécutif du Programme  
du Haut Commissaire  
Soixante-neuvième session**  
Genève, 1-5 octobre 2018  
Point 6 de l'ordre du jour provisoire  
**Examen et adoption du Budget-programme  
biennal 2018-2019 (révisé)**

## **Budget-programme biennal 2018-2019 (révisé) du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés**

**Rapport du Haut Commissaire**

GE.18-14402 (F)



\* 1 8 1 4 4 0 2 \*

Merci de recycler



## Résumé

À sa soixante-huitième session en octobre 2017, le Comité exécutif a approuvé le Budget-programme 2018-2019 initial du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR).

Le Budget-programme biennal 2018-2019 révisé met à jour le budget pour la première année de l'exercice biennal et révise les besoins pour la seconde année et est, conformément à l'article 7.2 du Règlement de gestion du HCR, présenté pour approbation à la soixante-neuvième session du Comité exécutif.

À la suite de l'approbation du budget par le Comité exécutif, un appel global sera lancé aux fins de collecte de fonds. Le Haut Commissaire autorise l'allocation de fonds pour la mise en œuvre des programmes et projets en fonction de la disponibilité des fonds. Pendant la période de mise en œuvre, il peut réviser le budget au moyen de budgets supplémentaires en principe financés par des appels additionnels.

Le présent document décrit le budget actuel de 2018 (8 275,3 millions de dollars E.-U., au 30 juin 2018), qui comprend six budgets supplémentaires s'élevant au total à 766,9 millions de dollars E.-U., établis par le Haut Commissaire de janvier à juin 2018 conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion du HCR, ainsi que des besoins budgétaires mises à jour pour 2019 (8 591,1 millions de dollars E.-U.) sur la base de la révision des besoins évalués. Le total des besoins intègre les ressources pour les activités connexes d'appui.

Le chapitre I du document décrit le cadre de planification du budget et donne un aperçu des budgets de 2018 et 2019. Une analyse des performances antérieures aux niveaux mondial et régional est également faite.

Le chapitre II se focalise sur les besoins pour les activités programmées au niveau du terrain, et pour les programmes globaux et le Siège.

Le chapitre III décrit les besoins en effectifs du HCR, y compris pour le personnel fonctionnaire et non fonctionnaire.

Le chapitre IV fait une mise à jour sur les principales initiatives de l'exercice biennal 2018-2019.

Les annexes contiennent des informations générales, principalement présentées sous forme de tableaux. Elles indiquent le suivi par le HCR des observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le Budget-programme biennal 2018-2019. Un projet de décision générale sur les questions administratives, financières et de programme, devant être examiné et adopté par le Comité exécutif, figure en annexe VI.

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Terminologie budgétaire.....	4
I. Projet de budget révisé pour l'exercice biennal 2018-2019.....	5
A. Introduction.....	5
B. Cadre de planification .....	6
C. Budget-programme 2018-2019 révisé.....	9
D. Analyse des performances antérieures .....	13
II. Activités programmées .....	17
A. Opérations sur le terrain .....	18
B. Programmes globaux.....	24
C. Siège.....	25
III. Effectifs du HCR .....	26
IV. Principales initiatives.....	28
Annexes	
I. <i>Tables 1-10</i> .....	31
II. Suivi des observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le Budget-programme biennal 2018-2019 .....	47
III. <i>Numbers of persons of concern 2017-2019 - by region</i> .....	50
IV. Priorités stratégiques globales 2018-2019 .....	51
V. <i>UNHCR organizational structure as at 30 June 2018</i> .....	58
VI. Projet de décision générale sur les questions administratives, financières et de programme.....	60

## Terminologie budgétaire

Budget initial de 2018	Budget de 2018 tel qu'approv� par le Comité exécutif à sa soixante-huitième session en octobre 2017
Budget actuel de 2018	Budget de 2018 tel qu'ajusté par le Haut Commissaire au 30 juin 2018 et présenté au Comité exécutif à sa soixante-neuvième session pour approbation
Budget initial de 2019	Budget de 2019 tel qu'approv� par le Comité exécutif à sa soixante-huitième session en octobre 2017
Projet de budget révisé de 2019	Budget révisé de 2019 présenté au comité exécutif pour approbation à sa soixante-neuvième session en octobre 2018
GNA	évaluation complète des besoins
PSG	Priorités stratégiques globales
AG	Gestion et administration
P	Programme
AP	Appui aux programmes

Note : Dans le présent document, tous les chiffres sont présentés dans les tableaux en milliers de dollars des  tats-Unis. Dans certains tableaux, les totaux pourraient ne pas correspondre parce que les chiffres ont été arrondis.

## I. Projet de budget révisé pour l'exercice biennal 2018-2019

### 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) 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 problèmes<sup>1</sup>.

2. Le Programme du HCR est sous la direction intergouvernementale du Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire, conformément à ses termes de référence adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies dans la résolution 1166 (XII). Le Comité exécutif fonctionne comme un organe subsidiaire de l'Assemblée générale et son rapport est présenté à l'Assemblée générale comme additif au rapport annuel du Haut Commissaire.

3. 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 pour résoudre le problème des apatrides qui sont des personnes sans nationalité ou courant le risque de l'être<sup>2</sup> (A/RES/50/152). Par ailleurs, sur la base de demandes spécifiques du Secrétaire général ou des organes principaux compétents 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. Depuis l'adoption en 2016 de la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants, le HCR a entamé l'application du Cadre d'action global pour les réfugiés dans diverses situations spécifiques de réfugiés et a contribué à la mise au point du Pacte mondial sur les réfugiés. À la suite de nombreuses consultations avec les États membres et d'autres parties prenantes, le Haut Commissaire proposera le Pacte mondial sur les réfugiés dans son rapport annuel à l'Assemblée générale, devant être examiné par celle-ci en même temps que la résolution annuelle sur le travail du HCR. De plus amples informations y relatives sont fournies au paragraphe 96 du présent document.

6. Le projet de budget pour l'exercice biennal 2018-2019 (révisé) doit être lu en rapport avec le Plan-programme biennal et les priorités des Nations Unies pour la période 2018-2019<sup>3</sup>, le programme 21 (protection internationale, solutions durables et assistance aux réfugiés) et le projet de Budget-programme des Nations Unies pour le biennum 2018-2019, partie VI, section 25, relatives aux droits de l'homme et aux affaires humanitaires<sup>4</sup>.

7. Le Budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019, initialement approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-huitième session en octobre 2017, avait été préparé sur la base des besoins évalués en début 2017, ayant permis au HCR d'estimer les besoins pour 2018 et 2019. Conformément à l'article 7.2 du Règlement de gestion du HCR<sup>5</sup>, le présent

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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'apatriodie.

<sup>3</sup> A/71/6/Rev.1 (Programme 21)

<sup>4</sup> A/72/6 (Sect. 25)

<sup>5</sup> A/AC.96/503/Rev.10.

rapport décrit le Budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019, sur la base des besoins évalués et révisés en fonction de la mise en jour des scénarios et hypothèses de planification.

8. Le Budget-programme révisé comprend les besoins actuels de 2018 au 30 juin 2018, qui tiennent compte de budgets supplémentaires établis par le Haut Commissaire pendant la période allant de janvier à juin 2018, conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion, ainsi que des besoins révisés pour 2019.

## B. Cadre de planification

### 1. Méthodologie budgétaire

9. Le Budget-programme révisé du HCR pour l'exercice biennal 2018-2019 continue d'être guidé par une planification poussée. Il a été formulé sur la base des besoins globaux identifiés au moyen d'une évaluation complète des besoins (GNA). Le budget GNA, qui avait été pour une première fois approuvé par le Comité exécutif en octobre 2009 dans le cadre du Budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011<sup>6</sup>, donne un aperçu complet des besoins humanitaires des personnes relevant de la compétence du HCR. L'évaluation complète des besoins se fait à l'issue d'une approche participative impliquant diverses parties prenantes sur le terrain afin de veiller à ce que les budgets répondent à tous les besoins identifiés. Un certain nombre de facteurs de planification sont également prises en compte pour déterminer les chiffres budgétaires, notamment : l'estimation du nombre et des mouvements de personnes prises en charge<sup>7</sup>; la capacité du HCR à mettre en œuvre les activités programmées pendant une période de planification de 12 mois, soit directement soit par des partenaires ; la présence et le niveau d'implication d'autres acteurs ; le contexte spécifique en matière politique et environnementale et la situation sécuritaire ; les investissements de capitaux nécessaires pour les infrastructures ; les moyens les plus rentables de réaliser les résultats visés ; et le niveau d'engagement et de responsabilité du HCR dans les opérations pour les déplacés internes dans le cadre d'une réponse interinstitutions. Les hypothèses de planification sont basées sur les scénarios les plus probables. Il n'existe donc pas de provisions budgétaires pour couvrir les imprévus.

10. Un processus d'examen complet permet de veiller à ce que le Budget-programme du HCR adopte une approche réaliste et cohérente, cadrant avec les Orientations stratégiques (2017-2021) du Haut Commissaire et les priorités stratégiques globales (GSP). Les Orientations stratégiques fixent cinq principales directions pour le HCR : i) assurer la protection ; ii) répondre efficacement aux situations d'urgence ; iii) promouvoir l'inclusion et l'autonomie, notamment par l'engagement des acteurs du développement ; iv) responsabiliser les personnes relevant de la compétence du HCR ; et v) trouver des solutions. Concernant les priorités stratégiques globales, ces éléments sous-tendent la planification dans les opérations à travers le monde et font partie de l'engagement de l'Organisation en matière de gestion axée sur les résultats et de rapports sur l'ensemble des résultats mondiaux. Ils traduisent aussi la vision qui sous-tend les Orientations stratégiques et s'alignent sur les engagements souscrits par le HCR dans le cadre de l'Agenda 2030 pour le développement durable, au Sommet humanitaire mondial et dans le cadre du Grand compromis. De plus amples informations sur les priorités stratégiques globales de 2018-2019 figurent en annexe IV.

11. Étant donné que le budget ne peut être exécuté que dans la mesure de la disponibilité des fonds pendant la période d'exécution, le HCR adopte une approche progressive de gestion des ressources, redéfinit les priorités et ajuste ses programmes en conséquence. Les plafonds de dépenses sont approuvés et publiés en début d'année pour permettre aux opérations de prendre si nécessaire des engagements financiers. Ces plafonds sont constamment revus pendant l'année en fonction des évolutions au niveau de la disponibilité des fonds et des besoins opérationnels.

<sup>6</sup> A/AC.96/1068.

<sup>7</sup> Pour de plus amples informations, voir les paragraphes 18 à 21 du présent document.

12. La monnaie utilisée par le HCR pour présenter les données est le dollar des États-Unis. Toutefois, étant donné qu'il fait ses décaissements dans diverses monnaies, le taux de change constitue un facteur crucial à prendre en considération. Les montants budgétaires, libellés en monnaies autres que le dollar des États-Unis, sont présentés dans le budget actuel de 2018 selon le taux de change des Nations Unies en vigueur en octobre 2017. Le projet de budget révisé de 2019 utilise le taux de change des Nations Unies de mars 2018. Conscient de l'impact que les variations significatives des taux de change peuvent avoir sur ses activités, le HCR gère l'impact net des fluctuations de taux de change sur les contributions et les dépenses libellées en monnaies autres que le dollar des États-Unis.

## 2. Structure budgétaire et composante dépenses

13. Le Budget-programme continue d'être réparti en trois catégories : Terrain, Programmes globaux et Siège. La catégorie Terrain comprend les activités opérationnelles budgétisées par région et menées dans diverses opérations à travers le monde. La catégorie Programmes globaux a trait aux diverses activités techniques qu'entreprennent et gèrent les divisions compétentes du Siège, 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 régionaux installés à Genève, Budapest, Copenhague et New York. Ce travail consiste à fournir des orientations stratégiques, de l'appui administratif et de l'assistance managériale et de programme aux opérations sur le terrain.

14. Conformément à l'article 6 du Règlement de gestion du HCR, le Budget-programme est également présenté selon la structure suivante où les piliers représentent les besoins de groupes particuliers de population dans chaque opération :

- Pilier 1 : Programme global pour les réfugiés ;
- Pilier 2 : Programme global pour les apatrides ;
- Pilier 3 : Projets globaux pour la réintégration ; et
- Pilier 4 : Projets globaux pour les déplacés internes.

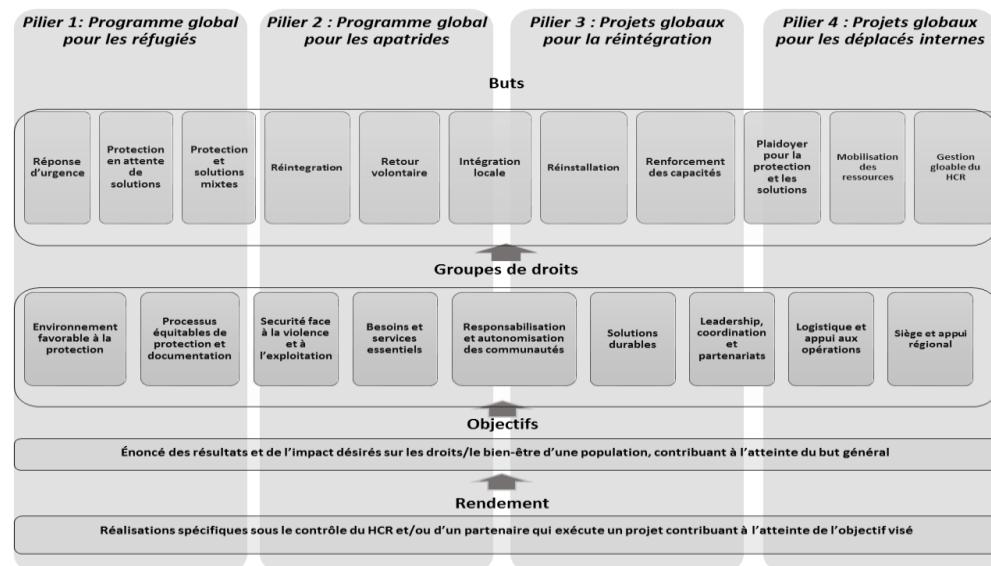
15. Le HCR classe les coûts selon les catégories suivantes :

- Coûts de programme engagés par les opérations sur le terrain et directement liés aux activités, projets et programmes, en exécution du mandat du HCR ;
- Coûts d'appui aux programmes nécessaires pour concevoir, formuler, diriger, administrer et évaluer les programmes. Ils peuvent être engagés par les opérations sur le terrain ou par des unités du Siège qui apportent leur appui aux opérations sur le terrain ;
- Coûts de gestion et d'administration engagés au Siège. Ils comprennent les coûts indispensables pour le leadership et la gestion de l'Organisation d'une manière générale. Ils sont indépendants de la portée et du niveau des activités de programme. Ces coûts comprennent par exemple ceux relatifs à la direction exécutive, à l'évaluation et au contrôle, aux technologies de l'information et à l'administration.

## 3. Cadre de gestion axée sur les résultats

16. Le cadre de gestion axée sur les résultats du HCR est présenté dans figure I.A ci-dessous.

**Figure I.A**  
**Structure budgétaire du HCR et cadre de gestion axée sur les résultats**



17. Le budget en quatre piliers est conçu en fonction du cadre de gestion axée sur les résultats qui aligne les programmes, les processus ainsi que les ressources financières et humaines sur les résultats, selon un ordre plaçant les « Buts » au plus haut niveau, sous-tendus par les « Groupes de droits » qui constituent les principaux groupes thématiques de résultats. Sous les groupes de droits, les besoins sont répartis en « Objectifs » particuliers, à leur tour soutenus par le « rendement ».

#### 4. Personnes relevant de la compétence du HCR

18. Le tableau I.1 ci-dessous montre le nombre réel de personnes relevant de la compétence du HCR en 2017 au 31 décembre 2017 et l'estimation des chiffres en fin d'année pour 2018 et 2019, basée sur les hypothèses de planification mises au point par les opérations sur le terrain en consultation avec les gouvernements des pays d'accueil et d'autres partenaires. Les estimations s'appuient sur les évolutions prévues des situations au cours de l'année de planification, compte tenu de la taille actuelle de la population, de la moyenne de la croissance démographique, des mouvements attendus et des changements dans le statut des personnes relevant de la compétence du HCR. Une répartition du nombre de personnes relevant de la compétence du HCR par région figure en annexe III.

**Tableau I.1**  
**Nombre de personnes relevant de la compétence du HCR de 2017 à 2019**

	(en milliers)		
	2017	2018	2019
	Chiffres réels	Projection	Projection
Réfugiés <sup>(1)</sup>	19 941	21 453	21 316
Demandeurs d'asile (cas en attente)	3 091	2 626	2 715
Personnes rapatriées (arrivées pendant l'année)	667	659	972
Personnes relevant du mandat du HCR relatif à l'apatridie <sup>(2)</sup>	2 796	3 154	3 040
Déplacés internes <sup>(3)</sup>	39 119	41 993	40 495
Déplacés internes de retour (pendant l'année)	4 229	7 037	6 885
Autres personnes relevant de la compétence du HCR	1 596	2 909	3 350
<b>Total</b>	<b>71 440</b>	<b>79 831</b>	<b>78 774</b>

<sup>(1)</sup> Comprend les personnes dans une situation assimilable à celle d'un réfugié.

<sup>(2)</sup> En plus des 2 796 180 personnes relevant du mandat du HCR relatif à l'apatridie en 2017, 932 200 réfugiés apatrides au Bangladesh et 125 600 déplacés internes apatrides au Myanmar sont déjà pris en compte sous les rubriques « Réfugiés » et « Déplacés internes » respectivement.

<sup>(3)</sup> Comprend les personnes dans une situation assimilable à celle d'un déplacé interne.

19. Par rapport à 2017, le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR devrait augmenter d'environ 8,4 millions de personnes, soit 12 % d'ici fin 2018. Cette augmentation devrait surtout concerner les déplacés internes (environ 2,9 millions de personnes, principalement en Afrique) et les déplacés internes de retour (environ 2,8 millions de personnes, surtout en Afrique également).

20. De 2018 à 2019, une diminution dans l'ensemble d'environ 1 million de personnes relevant de la compétence du HCR, soit 1%, est envisagée, surtout en raison de la réduction prévue du nombre de déplacés internes dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.

21. Les tendances au niveau des chiffres de planification sont développées au chapitre consacré aux activités programmées, à la rubrique « Opérations sur le terrain ».

## C. Budget-programme 2018-2019 révisé

### 1. Aperçu des budgets initial et actuel, et du projet de budget révisé

22. À sa soixante-huitième session en octobre 2017, le Comité exécutif a approuvé le Budget-programme initial pour 2018 de 7 508,4 millions de dollars E.-U.<sup>8</sup>. Au 30 juin 2018, le budget actuel de 2018 s'élève à 8 275,3 millions de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation de 766,9 millions de dollars E.-U., soit 10 %, par rapport au budget initialement approuvé. Cette augmentation est due à l'établissement par le Haut Commissaire de six budgets supplémentaires pour satisfaire les besoins imprévus liés aux situations en Méditerranée centrale, en République démocratique du Congo, au Myanmar, au Soudan du Sud, en Syrie et au Venezuela (République bolivarienne du).

23. Lors de la même session, le Comité exécutif a approuvé le Budget-programme initial pour 2019 de 7 352,3 millions de dollars E.-U. Sur la base de la révision des besoins évalués, le projet de budget révisé de 2019 s'élève à 8 591,1 millions de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation de 1 238,8 millions de dollars E.-U., soit 17 %, par rapport au montant initial et une augmentation de 315,8 millions de dollars E.-U., soit 4 %, par rapport au budget actuel de 2018.

24. Le tableau I.2 ci-dessous présente le budget actuel de 2018 et le projet de budget révisé de 2019 par rapport aux budgets initiaux correspondants.

**Tableau I.2**  
**Budget initial et budget actuel de 2018, et budget initial et projet de budget révisé de 2019 – pour le terrain, les programmes globaux et le Siège**

	(en milliers de dollars E.-U.)			
	Budget de 2018		Budget de 2019	
	Initial	Actuel	Initial	Projet révisé
Terrain	6 289 734	7 067 153	6 156 939	7 254 784
Programmes globaux	421 726	451 807	408 706	457 775
Siège	217 274	226 606	218 949	226 394
<b>Sous-total Activités programmées</b>	<b>6 928 735</b>	<b>7 745 566</b>	<b>6 784 594</b>	<b>7 938 954</b>
Réserve des opérations	547 680	497 757	535 728	620 168
<b>Sous-total Activités programmées et Réserve des opérations</b>	<b>7 476 414</b>	<b>8 243 323</b>	<b>7 320 323</b>	<b>8 559 122</b>
Réserve pour « 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
<b>Total</b>	<b>7 508 414</b>	<b>8 275 323</b>	<b>7 352 323</b>	<b>8 591 122</b>

25. Les deux budgets comprennent deux réserves : la Réserve des opérations et la Réserve pour « activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat ». La Réserve des opérations est constituée d'un montant équivalent à 10 % des besoins pour les activités programmées au titre des piliers 1 et 2. L'Organisation propose de maintenir le niveau actuel de dotation annuelle de 20 millions de dollars E.-U. au titre de la Réserve pour « activités nouvelles ou

<sup>8</sup> A/AC.96/1176.

additionnelles – liées au mandat ». Elle propose également de maintenir le niveau de dotation annuelle de 12 millions de dollars E.-U. pour le programme des administrateurs auxiliaires.

## 2. Comparaison du budget actuel de 2018 avec le projet de budget révisé de 2019

26. Les tableaux I.3 et I.4 ci-dessous comparent le budget actuel de 2018 avec le projet de budget révisé de 2019 par région et pour les programmes globaux et le Siège, et par pilier, respectivement.

**Tableau I.3**

**Budget actuel de 2018 et projet de budget révisé de 2019 – par région et pour les programmes globaux et le Siège**

	(en milliers de dollars E.-U.)					
	Budget actuel		Projet de budget révisé		Écart	
	de 2018	Montant	de 2019	Montant	%	Montant
Afrique	2 812 371	34%	2 676 134	31%	(136 238)	-5%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 481 562	30%	2 757 653	32%	276 090	11%
Asie et Pacifique	700 947	8%	774 609	9%	73 662	11%
Europe	875 671	11%	833 322	10%	(42 349)	-5%
Les Amériques	196 601	2%	213 067	2%	16 466	8%
<b>Sous-total Terrain</b>	<b>7 067 153</b>	<b>85%</b>	<b>7 254 784</b>	<b>84%</b>	<b>187 631</b>	<b>3%</b>
Programmes globaux	451 807	5%	457 775	5%	5 969	1%
Siège	226 606	3%	226 394	3%	(212)	0%
<b>Sous-total Activités programmées</b>	<b>7 745 566</b>	<b>94%</b>	<b>7 938 954</b>	<b>92%</b>	<b>193 388</b>	<b>2%</b>
Réserve des opérations	497 757	6%	620 168	7%	122 411	25%
<b>Sous-total Activités programmées et Réserve des opérations</b>	<b>8 243 323</b>	<b>100%</b>	<b>8 559 122</b>	<b>100%</b>	<b>315 799</b>	<b>4%</b>
Réserve pour « activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat »	20 000	0%	20 000	0%	-	0%
Administrateurs auxiliaires	12 000	0%	12 000	0%	-	0%
<b>Total</b>	<b>8 275 323</b>	<b>100%</b>	<b>8 591 122</b>	<b>100%</b>	<b>315 799</b>	<b>4%</b>

27. La plus grande partie des besoins révisés de 2019 concerne la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, avec 32 % du total des besoins, qui dépasse la région Afrique représentant 31 % de ce total. La région Europe représente 10 %, suivie de la région Asie et Pacifique avec 9 %, et de la région des Amériques avec 2 %. Les besoins pour les programmes globaux et le Siège demeurent stables à 5 % et 3 %, respectivement.

28. L'augmentation envisagée des besoins de 276,1 millions de dollars E.-U., soit 11 %, pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord s'explique principalement par les activités en faveur des réfugiés en Jordanie et au Liban, liées à la crise en cours en République arabe syrienne, et par les opérations en Iraq. Pour la région Asie et Pacifique, l'augmentation de 73,7 millions de dollars E.-U., soit 11 %, s'explique par les opérations en faveur des réfugiés au Bangladesh. Pour la région des Amériques, l'augmentation de 16,5 millions de dollars E.-U., soit 8 %, est surtout due aux besoins de protection des Vénézuéliens demandant l'asile dans les pays voisins et à l'appui constamment fourni aux partenaires mettant en œuvre la version régionale du Cadre d'action global pour les réfugiés (connue sous son acronyme espagnol MIRPS).

29. Les augmentations observées pour les régions susmentionnées sont partiellement compensées par une diminution des besoins pour les régions Afrique et Europe. Pour l'Afrique, la réduction globale de 136,2 millions de dollars E.-U., soit 5 %, concerne principalement la République démocratique du Congo et le Niger. Pour l'Europe, les besoins diminuent concernant surtout la Turquie.

30. Par rapport au budget actuel de 2018, l'augmentation de la Réserve des opérations de 122,4 millions de dollars E.-U., soit 25 %, est due à deux facteurs. D'abord, au cours de la première moitié de 2018, des prélèvements s'élevant au total à 49,9 millions de dollars E.-U. ont été faits dans la Réserve des opérations<sup>9</sup> pour satisfaire de nouveaux besoins prioritaires.

<sup>9</sup> Pour de plus amples informations, voir le tableau I.5 du présent document.

Le budget initial de la Réserve des opérations de 547,7 millions de dollars E.-U. a donc diminué pour passer à 497,8 millions de dollars E.-U.<sup>10</sup>. En second lieu, le budget au titre du pilier 1 (Programme global pour les réfugiés) a augmenté de 480 millions de dollars E.-U. en raison des budgets supplémentaires établis pendant l'année et des transferts entre les piliers<sup>11</sup>. Toutefois, le budget de la Réserve des opérations n'a pas augmenté en termes de proportion, étant donné qu'il n'est reformulé qu'en début de chaque année.

**Tableau I.4**  
**Budget actuel de 2018 et projet de budget révisé de 2019 – par pilier**

	(en milliers de dollars E.-U.)					
	Budget actuel de		Projet de budget révisé de		Écart	
	2018	2019	Montant	%	Montant	%
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	6 456 995	78%	6 779 643	79%	322 648	5%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	79 101	1%	74 206	1%	(4 895)	-6%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	500 601	6%	553 109	6%	52 508	10%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	1 238 626	15%	1 184 164	14%	(54 462)	-4%
<b>Total</b>	<b>8 275 323</b>	<b>100%</b>	<b>8 591 122</b>	<b>100%</b>	<b>315 799</b>	<b>4%</b>

31. Comme prévu par son mandat, la plus grande partie des besoins budgétaires du HCR entre dans le pilier 1 (Programme global pour les réfugiés), tandis que les besoins au titre du pilier 4 (Projets globaux pour les déplacés internes) continuent d'en faire le second pilier budgétaire de l'Organisation. La part du pilier 3 (Projets globaux pour la réintégration) et du pilier 2 (Programme global pour les apatrides) demeure stable.

32. Un certain nombre de facteurs expliquent les écarts budgétaires entre 2018 et 2019. Sous le pilier 1 (Programme global pour les réfugiés), l'augmentation de 322,6 millions de dollars E.-U. est surtout due aux opérations en faveur des réfugiés au Bangladesh, en Iraq, en Jordanie et au Liban. Sous le pilier 2 (Programme global pour les apatrides), la diminution nette de 4,9 millions de dollars s'explique par la réduction des besoins au Tchad (1,9 million de dollars E.-U.), où le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR devrait diminuer de 50 000 en 2019. Avec la réussite des activités de plaidoyer et de renforcement des capacités entreprises en 2018, une diminution des besoins au Sénégal (1,9 million de dollars E.-U.) est envisagée d'autant plus que l'opération se concentre sur la mise au point d'instruments/outils régionaux de bonnes pratiques en 2019. Une diminution des besoins au Myanmar (2,5 millions de dollars E.-U.) est aussi attendue en raison du changement du milieu opérationnel. En 2019, l'opération au Myanmar renforcera les efforts visant à lutter contre l'apatriodie grâce à la mise en œuvre directe des activités de protection, à la sensibilisation des communautés d'apatrides, aux initiatives en faveur de la coexistence pacifique et à la préparation des conditions d'un rapatriement en fin de compte. Ces diminutions sont cependant compensées par une augmentation en République démocratique du Congo (1,3 million de dollars E.-U.), où les activités visant à prévenir l'apatriodie sont prévues pour 2019.

33. Pour ce qui est du pilier 3 (Projets globaux pour la réintégration), les besoins ont augmenté de 52,5 millions de dollars E.-U., surtout pour la Somalie. Enfin, la diminution des besoins de 54,5 millions de dollars E.-U. au titre du pilier 4 (Projets globaux pour les déplacés internes) est surtout due aux activités en République démocratique du Congo, où l'attention est portée, non plus sur l'assistance individuelle mais sur la protection, les responsabilités liées aux groupes sectoriels et sur la coordination. La diminution s'explique également par les opérations en Somalie, passant des activités centrées sur les déplacés internes à la réintégration.

34. Comme indiqué au paragraphe 22 du présent document, le budget actuel de 2018 tient compte des budgets supplémentaires s'élevant à 766,9 millions de dollars E.-U., établis pour les situations d'urgence qui sont survenues ou qui se sont détériorées pendant la première moitié de l'année. Certaines de ces situations ont été considérées comme susceptibles de se poursuivre ou de se détériorer davantage en 2019. Les besoins supplémentaires ont donc été intégrés, soit totalement, soit en partie, dans le projet de budget révisé de 2019.

<sup>10</sup> Pour de plus amples informations, voir le tableau I.2 du présent document.

<sup>11</sup> Pour de plus amples informations, voir le tableau I.6 du présent document.

35. Le tableau I.5 ci-dessous présente le budget actuel de 2018 au 30 juin 2018, avec la répartition de tous les ajustements faits en 2018 sur le budget initial, et le compare au projet de budget révisé de 2019, par région et pour les programmes globaux et le Siège.

**Tableau I.5**  
**Budget actuel de 2018, ajustements budgétaires et budget initial de 2018, et projet de budget révisé de 2019 - par région et pour les programmes globaux et le Siège**

Budget actuel de 2018 <sup>(1)</sup>	Ajustements budgétaires en 2018			Total des ajustements	Projet de budget				
	Budgets supplémentaires	Transferts budgétaires	Réduction budgétaire		Budget initial de 2018 <sup>(2)</sup>	révisé de 2019 <sup>(3)</sup>	Écart		
	Montant	Montant	Montant		Montant	Montant	Montant	%	
Afrique	2 812 371	(193 880)	(17 974)	(211 854)	2 600 517	2 676 134	75 616	3%	
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 481 562	(317 506)	4 046	(313 460)	2 168 103	2 757 653	589 550	27%	
Asie et Pacifique	700 947	(207 284)	(1 392)	(208 676)	492 271	774 609	282 338	57%	
Europe	875 671	-	619	619	876 290	833 322	(42 969)	-5%	
Les Amériques	196 601	(42 677)	(1 371)	(44 048)	152 553	213 067	60 514	40%	
<b>Sous-total Terrain</b>	<b>7 067 153</b>	<b>(761 347)</b>	<b>(16 071)</b>	<b>-</b>	<b>(777 418)</b>	<b>6 289 734</b>	<b>7 254 784</b>	<b>965 050</b> <b>15%</b>	
Programmes globaux	451 807	(2 923)	(27 158)	-	(30 081)	421 726	457 775	36 049	9%
Siège	226 606	(2 638)	(6 694)	-	(9 332)	217 274	226 394	9 120	4%
<b>Sous-total Activités programmées</b>	<b>7 745 566</b>	<b>(766 909)</b>	<b>(49 923)</b>	<b>-</b>	<b>(816 831)</b>	<b>6 928 735</b>	<b>7 938 954</b>	<b>1 010 219</b> <b>15%</b>	
Réserve des opérations	497 757	-	49 923	49 923	547 680	620 168	72 489	13%	
<b>Sous-total Activités programmées et Réserve des opérations</b>	<b>8 243 323</b>	<b>(766 909)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(766 909)</b>	<b>7 476 414</b>	<b>8 559 122</b>	<b>1 082 708</b> <b>14%</b>	
Réserve pour « activités nouvelles ou additionnelles - liées au mandat »	20 000	-	-	-	20 000	20 000	-	0%	
Administrateurs auxiliaires	12 000	-	-	-	12 000	12 000	-	0%	
<b>Total</b>	<b>8 275 323</b>	<b>(766 909)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(766 909)</b>	<b>7 508 414</b>	<b>8 591 122</b>	<b>1 082 708</b> <b>14%</b>	

<sup>(1)</sup> Au 30 juin 2018

<sup>(2)</sup> Au 1er janvier 2018

<sup>(3)</sup> Au 1er janvier 2019

36. Le tableau I.5 ci-dessus montre les écarts entre le budget initial de 2018 s'élevant à 7 508,4 millions de dollars E.-U., le budget actuel de 2018 s'élevant à 8 275,3 millions de dollars E.-U. et le projet de budget révisé de 2019 s'élevant à 8 591,1 millions de dollars E.-U. Les budgets supplémentaires s'élevant à 766,9 millions de dollars E.-U. sont indiqués, tout comme les transferts de la Réserve des opérations de 49,9 millions de dollars E.-U. Le tableau illustre également la mesure dans laquelle le budget de 2019 a tenu compte des besoins qui avaient été identifiés dans les budgets supplémentaires de 2018. En particulier, le projet de budget révisé de 2019 pour la région Afrique intègre certains des besoins des budgets supplémentaires pour les situations au Soudan du Sud et en République démocratique du Congo. De même, le projet de budget révisé de 2019 pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord intègre les besoins pour la situation en Méditerranée centrale et en Syrie. Les besoins identifiés dans le cadre du budget supplémentaire pour la situation au Myanmar représentent une grande part de l'augmentation enregistrée dans le budget de 2018 et 2019 pour la région Asie et Pacifique. Concernant la région des Amériques, les besoins identifiés dans le budget supplémentaire pour la situation au Venezuela (République bolivarienne du) ont également été inclus dans les besoins de 2019.

37. Le tableau I.6 ci-dessous présente une analyse similaire par pilier.

**Tableau I.6**  
**Budget actuel de 2018, ajustements budgétaires et budget initial de 2018, et projet de budget révisé de 2019 – par pilier**

Budget actuel de 2018 <sup>(1)</sup>	Ajustements budgétaires de 2018			Total des ajustements	Projet de budget				
	Budgets supplémentaires	Transferts budgétaires	Réduction budgétaire		Budget initial de 2018 <sup>(2)</sup>	révisé de 2019 <sup>(3)</sup>	Écart		
	Montant	Montant	Montant		Montant	Montant	Montant	%	
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	6 456 995	(486 627)	6 596	-	(480 031)	5 976 964	6 779 643	802 679	13%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	79 101	-	410	-	410	79 511	74 206	(5 304)	-7%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	500 601	(259 200)	8 649	-	(250 551)	250 050	553 109	303 059	121%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	1 238 626	(21 082)	(15 655)	-	(36 737)	1 201 890	1 184 164	(17 725)	-1%
<b>Total</b>	<b>8 275 323</b>	<b>(766 909)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(766 909)</b>	<b>7 508 414</b>	<b>8 591 122</b>	<b>1 082 708</b> <b>14%</b>	

<sup>(1)</sup> Au 30 juin 2018

<sup>(2)</sup> Au 1er janvier 2018

<sup>(3)</sup> Au 1er janvier 2019

38. En 2019, les besoins au titre du pilier 1 (programme global pour les réfugiés) tiennent compte des budgets supplémentaires pour la situation en Méditerranée centrale, de la réponse en faveur des réfugiés du Myanmar au Bangladesh et de la situation au Venezuela (République bolivarienne du). De même, le pilier 3 (projets globaux pour la réintégration) tient compte des besoins supplémentaires nécessaires pour les activités de réintégration dans la situation syrienne en 2019.

39. De plus amples informations sur les budgets de 2018 et 2019 au niveau régional, y compris la répartition aux niveaux sous-régional et national par pilier, sont fournies au chapitre II, section A, et dans l'annexe I.

## D. Analyse des performances antérieures

### 1. Au niveau mondial

40. Le tableau I.7 ci-dessous présente les budgets finaux, les fonds disponibles et les dépenses de 2010, année pendant laquelle le budget GNA a été introduit, à 2017.

**Tableau I.7**  
**Budget, fonds disponibles et dépenses entre 2010 et 2017**

	(en milliers de dollars E.-U.)							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Budget, fonds disponibles et dépenses</i>								
Budget final	3 289	3 821 708	4 255 607	5 335 374	6 569 754	7 232 409	7 509 703	7 962 857
Fonds disponibles	2 112 480	2 413 144	2 593 847	3 234 135	3 603 099	3 706 762	4 410 812	4 510 043
Dépenses	1 878 174	2 181 099	2 357 710	2 971 825	3 355 409	3 294 815	3 967 096	4 083 352
<i>Analyses en termes de pourcentage</i>								
Fonds disponibles en pourcentage du budget	64,23%	63%	61%	61%	55%	51%	59%	57%
Déficit financier	-64,13%	37%	39%	39%	45%	49%	41%	43%
Dépenses en pourcentage du budget	57,10%	57%	55%	56%	51%	46%	53%	51%
Dépenses en pourcentage de fonds disponibles	89%	90%	91%	92%	93%	89%	90%	91%

41. De 2010 à 2017, le budget final a augmenté en moyenne de 14 % par an, les fonds disponibles et les dépenses ayant augmenté de 12 %. L'écart entre les besoins et les fonds disponibles a augmenté, passant de 41 % à 43 % entre 2016 et 2017. Cela s'explique principalement par le fait que le budget final a augmenté de 6 %, et les fonds disponibles de seulement 2 %. Confirmant la tendance des périodes antérieures, les données montrent aussi que le HCR a la capacité d'utiliser les fonds mis à sa disposition. Tandis qu'en 2017, les fonds disponibles ont augmenté d'environ 99,2 millions de dollars E.-U., soit 2 %, par rapport à 2016, les dépenses ont augmenté de 116,3 millions de dollars E.-U., soit 3 %, pour atteindre 4 083,4 millions de dollars E.-U., ce qui représente 91 % du total des fonds disponibles pour l'année.

42. La répartition des dépenses réelles au niveau du terrain, par région et pour les programmes globaux et le Siège en 2016, 2017 et 2018 et pour la première moitié de 2018, est présentée au tableau I.8 ci-dessous.

**Tableau I.8**  
**Dépenses en 2016, 2017 et 2018 – par région et pour les programmes globaux et le Siège**

	(en milliers de dollars E.-U.)					
	Dépenses de 2016		Dépenses de 2017		Dépenses de 2018 (au 30 juin 2018)	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Afrique	1 193 513	30%	1 390 074	34%	630 815	32%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 310 467	33%	1 216 225	30%	477 357	25%
Asie et Pacifique	375 691	9%	289 619	7%	183 220	9%
Europe	448 508	11%	496 479	12%	257 131	13%
Les Amériques	73 195	2%	86 037	2%	52 718	3%
<b>Sous-total Terrain</b>	<b>3 401 374</b>	<b>86%</b>	<b>3 478 434</b>	<b>85%</b>	<b>1 601 240</b>	<b>82%</b>
Programmes globaux	337 591	9%	366 083	9%	218 809	11%
Siège	221 512	6%	231 161	6%	117 485	6%
<b>Sous-total Activités programmées</b>	<b>3 960 478</b>	<b>100%</b>	<b>4 075 678</b>	<b>100%</b>	<b>1 937 534</b>	<b>100%</b>
Administrateurs auxiliaires	6 618	0%	7 674	0%	4 101	0%
<b>Total</b>	<b>3 967 096</b>	<b>100%</b>	<b>4 083 352</b>	<b>100%</b>	<b>1 941 634</b>	<b>100%</b>

43. Le tableau I.9 ci-dessous présente le détail des performances financières en 2017 par pilier au plan mondial.

**Tableau I.9**  
**Budget, fonds disponibles et dépenses en 2017 – par pilier**

	(en milliers de dollars E.-U.)					
	Fonds disponibles en			Dépenses en		
	Budget final	Fonds disponibles	pourcentage du budget	Dépenses	pourcentage du budget	pourcentage des fonds disponibles
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	5 775 672	3 755 443	65%	3 390 371	59%	90%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	57 825	33 441	58%	32 674	57%	98%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	406 430	104 553	26%	99 121	24%	95%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	1 200 034	568 543	47%	553 512	46%	97%
<i>Sous-total Activités programmées</i>	<b>7 439 961</b>	<b>4 461 979</b>	<b>60%</b>	<b>4 075 678</b>	<b>55%</b>	<b>91%</b>
Réserve des opérations	490 896	10 000	2%	-	0%	0%
Réserves pour « activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat »	20 000	20 000	100%	-	0%	0%
Administrateurs auxiliaires	12 000	18 064	151%	7 674	64%	42%
<b>Total</b>	<b>7 962 857</b>	<b>4 510 043</b>	<b>57%</b>	<b>4 083 352</b>	<b>51%</b>	<b>91%</b>

44. Pour des besoins de présentation, les fonds reçus n'ayant pas été spécifiquement affectés à un pilier sont inclus au pilier 1 (Programme global pour les réfugiés). Ces fonds comprennent les contributions volontaires, le report des années antérieures et d'autres fonds disponibles et ajustements. Il en résulte qu'au pilier 1 (Programme global pour les réfugiés), le ratio des dépenses par rapport aux fonds disponibles est plus faible que celui des autres piliers.

## 2. Au niveau régional

45. Les tableaux ci-dessous fournissent les détails des performances financières en 2017 pour chaque région.

**Tableau I.10**  
**Budget, fonds disponibles et dépenses pour la région Afrique en 2017 – par pilier**

	(en milliers de dollars E.-U.)					
	Fonds disponibles en			Dépenses en		
	Budget final	Fonds disponibles	pourcentage du budget	Dépenses	pourcentage du budget	pourcentage de fonds disponibles
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	2 495 965	1 262 093	51%	1 213 526	49%	96%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	19 085	9 274	49%	9 274	49%	100%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	157 021	66 839	43%	63 814	41%	95%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	253 130	107 365	42%	103 460	41%	96%
<b>Total Afrique</b>	<b>2 925 200</b>	<b>1 445 571</b>	<b>49%</b>	<b>1 390 074</b>	<b>48%</b>	<b>96%</b>

46. Pour la région Afrique, le budget final de 2017 a atteint 2 952,2 millions de dollars E.-U. en fin d'année. Des 1 445,6 millions de dollars de fonds disponibles, 1 390,1 millions, soit 96 %, ont été utilisés. En termes de dépenses, cela représente 48 % du budget. Toutefois, 51 % des besoins sont restés sans financement. Les difficultés financières ont eu un impact sur une gamme variée d'activités. L'accès aux services essentiels, en particulier de soins de santé, d'éducation et d'eau potable, a été limité. Peu d'activités ont porté sur le contrôle de la protection, les moyens d'existence et la réponse aux déplacements internes. Les déficits alimentaires ont été particulièrement difficiles à juguler, et l'élaboration d'un plan d'urgence approprié et la préparation aux crises sont devenues un défi. En particulier, le déficit financier pour la région a eu un impact significatif sur la réponse à la situation somalienne, les opérations au Burkina Faso, au Tchad, au Mali et au Niger, et sur la réponse aux déplacements internes en République démocratique du Congo.

**Tableau I.11****Budget, fonds disponibles et dépenses pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord en 2017 - par pilier**

	(en milliers de dollars E.-U.)				
	Fonds disponibles en pourcentage du budget		Dépenses en pourcentage du budget	Dépenses en pourcentage de fonds disponibles	
	Budget final	Fonds disponibles	Dépenses	Dépenses en pourcentage du budget	
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	1 295 138	881 534	68%	831 293	64% 94%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	1 616	963	60%	963	60% 100%
Pillier 3 Projets globaux pour la réintégration	146 000	4 853	3%	4 841	3% 100%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	817 530	389 306	48%	379 128	46% 97%
<b>Total Moyen-Orient et Afrique du Nord</b>	<b>2 260 284</b>	<b>1 276 655</b>	<b>56%</b>	<b>1 216 225</b>	<b>54% 95%</b>

47. Pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, le budget final de 2017 a atteint 2 260,3 millions de dollars E.-U. en fin d'année. Les fonds disponibles s'élevaient à 1 276,7 millions de dollars E.-U., soit 56 % du budget, ce qui signifie que 44 % des besoins sont restés sans financement. En termes de dépenses, 1 216,2 millions de dollars E.-U., soit 95 % des fonds disponibles ont été utilisés, ce qui représente 54 % du budget. Le déficit financier a touché les opérations à travers la région, obligeant beaucoup de bureaux à privilégier les besoins d'urgence par rapport aux activités favorables à l'autonomie. En dépit de ce fait, des lacunes demeurent dans les réponses d'urgence. Dans certains cas, les opérations de réponse à la situation syrienne ont été incapables de mettre pleinement en œuvre les interventions en espèces. C'est ainsi qu'environ 179 000 ménages n'ont pas reçu d'assistance en espèces pendant l'année. De même, les fonds disponibles pour fournir l'assistance en espèces aux réfugiés et aux déplacés internes au Yémen ont été insuffisants. En Mauritanie, la réparation et l'amélioration des infrastructures du camp ainsi que les activités génératrices de revenus n'ont pas pu être réalisées comme prévu.

**Tableau I.12****Budget, fonds disponibles et dépenses pour la région Asie et Pacifique en 2017 - par pilier**

	(en milliers de dollars E.-U.)				
	Fonds disponibles en pourcentage du budget		Dépenses en pourcentage du budget	Dépenses en pourcentage de fonds disponibles	
	Budget final	Fonds disponibles	Dépenses	Dépenses en pourcentage du budget	
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	437 674	256 845	59%	222 613	51% 87%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	14 870	8 982	60%	8 763	59% 98%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	98 823	30 283	31%	27 886	28% 92%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	47 265	30 742	65%	30 357	64% 99%
<b>Total Asie et Pacifique</b>	<b>598 632</b>	<b>326 852</b>	<b>55%</b>	<b>289 619</b>	<b>48% 89%</b>

48. Pour la région Asie et Pacifique, le budget final de 2017 s'élevait à 598,6 millions de dollars E.-U. en fin d'année. Environ 326,9 millions de dollars étaient disponibles, représentant 55 % des besoins. De ce montant, 289,6 millions de dollars E.-U., soit 89 %, ont été utilisés, ce qui représente 48 % du budget. Toutefois, 45 % des besoins étaient sans financement, les difficultés financières ayant remis en cause la capacité du HCR à mettre en œuvre une réponse globale, concernant en particulier les besoins en matière de protection. La recherche de solutions a également été entravée, et le fait que les fonds ont été reçus tard dans l'année a géné la fourniture de l'assistance dans les situations prolongées comme celle de l'Afghanistan. Une situation similaire a été signalée pour le Bangladesh où le fait que les fonds ont été rendus disponibles tard dans l'année a baissé le taux d'exécution dans l'ensemble.

**Tableau I.13**  
**Budget, fonds disponibles et dépenses pour la région Europe en 2017 - par pilier**

	(en milliers de dollars E.-U.)					
			Fonds disponibles en pourcentage du budget		Dépenses en pourcentage du budget de fonds disponibles	
	Budget final	disponibles	Dépenses	du budget	du budget	disponibles
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	762 554	487 588	64%	461 376	61%	95%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	8 366	6 320	76%	6 320	76%	100%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	4 587	2 579	56%	2 579	56%	100%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	52 241	26 711	51%	26 204	50%	98%
<b>Total Europe</b>	<b>827 748</b>	<b>523 198</b>	<b>63%</b>	<b>496 479</b>	<b>60%</b>	<b>95%</b>

49. Pour la région Europe, le budget final de 2017 a atteint 827,7 millions de dollars E.-U. en fin d'année. Les fonds disponibles s'élevaient à 523,2 millions de dollars E.-U., soit 63 % du budget. De ce montant, environ 496,5 millions de dollars E.-U., soit 95 %, ont été utilisés. En termes de dépenses, cela représente 60 % du budget. Toutefois, 37 % des besoins sont restés sans financement, limitant la capacité du HCR à fournir de l'assistance et à assurer la protection des personnes relevant de sa compétence, en particulier celles fuyant le conflit en cours en République arabe syrienne.

**Tableau I.14**  
**Budget, fonds disponibles et dépenses pour la région des Amériques en 2017 - par pilier**

	(en milliers de dollars E.-U.)					
			Fonds disponibles en pourcentage du budget		Dépenses en pourcentage du budget de fonds disponibles	
	Budget final	disponibles	Dépenses	du budget	du budget	disponibles
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	107 632	68 600	64%	64 320	60%	94%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	13 887	7 902	57%	7 354	53%	93%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	-	-	0%	-	0%	0%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	29 868	14 366	48%	14 363	48%	100%
<b>Total Les Amériques</b>	<b>151 387</b>	<b>90 868</b>	<b>60%</b>	<b>86 037</b>	<b>57%</b>	<b>95%</b>

50. Pour la région des Amériques, le budget final de 2017 s'est élevé à 151 millions de dollars E.-U. en fin d'année. Environ 90,9 millions de dollars E.-U. étaient disponibles, ce qui représente 60 % du budget, avec 86 millions de dollars E.-U., soit 95 % de ces fonds utilisés. En termes de dépenses, cela représente 57 % du budget. Toutefois, environ 40 % des besoins ont été sans financement. Le déficit financier a limité la capacité du HCR à fournir l'assistance technique nécessaire aux gouvernements désireux de renforcer leurs systèmes nationaux d'asile. La réponse aux situations de déplacement, nouvelles et prolongées, en particulier dans le Nord de l'Amérique centrale et dans les situations en Colombie et au Venezuela (République bolivarienne du), a été entravée. Les systèmes d'asile ayant été sollicitées à outrance, des retards ont de plus en plus été enregistrés dans la fourniture de l'assistance. Si l'intégration locale est demeurée une priorité dans la région, les activités d'appui à de telles initiatives ont été compromises par le manque de financement, tout comme les moyens d'existence ainsi que les interventions communautaires et en espèces.

## II. Activités programmées

51. Le budget pour les activités programmées comprend trois rubriques : Terrain, Programmes globaux et Siège, en dehors des réserves et du programme des administrateurs auxiliaires. Un aperçu des trois rubriques figure dans les sections A, B et C du présent chapitre.

52. Au 30 juin 2018, le budget du HCR pour les activités programmées de 2018 s'élevait à 7 745,6 millions de dollars E.-U. En 2019, une augmentation de 193,4 millions de dollars E.-U., soit 2 %, est envisagée, le portant à 7 939 millions de dollars E.-U. Pour les opérations sur le terrain, les besoins du HCR au 30 juin 2018 s'élevaient à 7 067,2 millions de dollars E.-U., avec une augmentation de 187,6 millions de dollars E.-U., soit 3 %, les portant à 7 254,8 millions de dollars E.-U., proposés pour 2019.

53. Les tableaux II.1 et II.2 ci-dessous présentent la répartition des activités programmées par région et pour les programmes globaux et le Siège, selon les piliers.

**Tableau II.1**

**Budget actuel pour les activités programmées de 2018 et projet de budget révisé pour les activités programmées de 2019 - par région et pour les programmes globaux et le Siège**

	(en milliers de dollars E.-U.)					
	Budget actuel		Projet de budget révisé		Écart	
	de 2018	Montant	de 2019	Montant	%	Montant
Afrique	2 812 371	36%	2 676 134	34%	(136 238)	-5%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 481 562	32%	2 757 653	35%	276 090	11%
Asie et Pacifique	700 947	9%	774 609	10%	73 662	11%
Europe	875 671	11%	833 322	10%	(42 349)	-5%
Les Amériques	196 601	3%	213 067	3%	16 466	8%
<b>Sous-total Terrain</b>	<b>7 067 153</b>	<b>91%</b>	<b>7 254 784</b>	<b>91%</b>	<b>187 631</b>	<b>3%</b>
Programmes globaux	451 807	6%	457 775	6%	5 969	1%
Siège	226 606	3%	226 394	3%	(212)	0%
<b>Total Activités programmées</b>	<b>7 745 566</b>	<b>100%</b>	<b>7 938 954</b>	<b>100%</b>	<b>193 388</b>	<b>2%</b>

**Tableau II.2**

**Budget actuel pour les activités programmées de 2018 et projet de budget révisé pour les activités programmées de 2019 - par pilier**

	(en milliers de dollars E.-U.)					
	Budget actuel		Projet de budget révisé		Écart	
	de 2018	Montant	de 2019	Montant	%	Montant
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	5 927 238	77%	6 127 475	77%	200 237	3%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	79 101	1%	74 206	1%	(4 895)	-6%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	500 601	6%	553 109	7%	52 508	10%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	1 238 626	16%	1 184 164	15%	(54 462)	-4%
<b>Total Activités programmées</b>	<b>7 745 566</b>	<b>100%</b>	<b>7 938 954</b>	<b>100%</b>	<b>193 388</b>	<b>2%</b>

### A. Opérations sur le terrain

#### 1. Aux niveaux régional et sous-régional

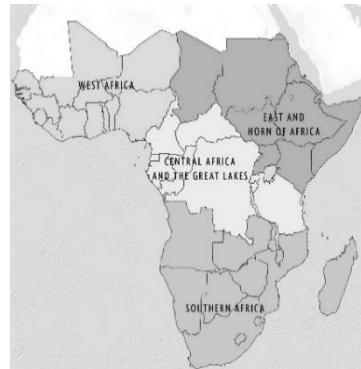
54. La présente section montre d'une manière détaillée les besoins des opérations du HCR sur le terrain aux niveaux régional et sous-régional.

a) *Afrique*<sup>12</sup>

**Tableau II.3**  
**Budget actuel de 2018 et projet de budget révisé de 2019 – par sous-région**

	(en milliers de dollars E.-U.)					
	Budget actuel		Projet de budget révisé		Écart	
	de 2018	%	de 2019	%	Montant	%
Afrique de l'Ouest	293 526	10%	251 257	9%	(42 269)	-14%
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	1 786 518	64%	1 740 405	65%	(46 113)	-3%
Afrique centrale et les Grands Lacs	608 013	22%	561 537	21%	(46 476)	-8%
Afrique australe	124 314	4%	122 935	5%	(1 379)	-1%
<b>Total Afrique</b>	<b>2 812 371</b>	<b>100%</b>	<b>2 676 134</b>	<b>100%</b>	<b>(136 238)</b>	<b>-5%</b>

55. La région Afrique continue d'abriter le plus grand nombre de personnes relevant de la compétence du HCR, avec un chiffre estimé de 30,9 millions de personnes en fin 2018. Les déplacements en cours, provoqués par des conflits et aggravés par l'insécurité alimentaire, continuent d'être une importante source de préoccupation. En Afrique de l'Ouest, les mesures prises pour veiller à ce que les personnes prises en charge aient accès à la protection internationale sont mises en œuvre le long des routes migratoires vers la Libye, à travers le désert du Sahara et la mer Méditerranée vers l'Europe. En Afrique de l'Est et dans la Corne de l'Afrique, les déplacements au Soudan du Sud et dans les pays voisins se sont poursuivis. Dans la sous-région d'Afrique centrale et des Grands Lacs, le nombre de déplacés internes augmente en République démocratique du Congo, et plus de 700 000 personnes ont cherché refuge dans les pays voisins en raison des violences commises par des groupes armés et de la résurgence des conflits intercommunautaires. Les activités de milices demeurent répandues, tandis que l'agitation et les violences alimentées par les conflits ethniques et politiques affectent bon nombre de régions. Dans la sous-région d'Afrique australe, le nombre de réfugiés devrait diminuer. Un certain nombre de pays dans la région Afrique appliquent le Cadre d'action global pour les réfugiés, parmi lesquels le Tchad, Djibouti, l'Éthiopie, le Kenya, le Malawi, le Rwanda, l'Ouganda et la Zambie. Ce Cadre est également appliqué au niveau régional dans le contexte de la situation somalienne.



56. D'ici fin 2019, le nombre estimé de personnes relevant de la compétence du HCR devrait diminuer pour se chiffrer à 30,4 millions de personnes, soit 2 % par rapport à fin 2018, surtout en raison du retour attendu des déplacés internes dans leurs lieux d'origine. Le budget actuel de 2018, s'élevant à 2 812,4 millions de dollars E.-U., a augmenté de 211,9 millions de dollars E.-U., soit 8 %, depuis le début de l'année, principalement pour satisfaire les nouveaux besoins liés aux situations en Méditerranée centrale, en République démocratique du Congo et au Soudan du Sud. Le projet de budget révisé de 2019 s'élève à 2 676,1 millions de dollars E.-U., ce qui représente une diminution de 5 % par rapport au budget actuel de 2018. Pour l'Afrique de l'Ouest, le projet de budget révisé de 2019 a diminué de 42,3 millions de dollars E.-U., surtout en raison de la réduction prévue du nombre de personnes relevant de la compétence du HCR au Niger, et du passage de l'assistance individuelle aux activités liées à la protection. Pour l'Afrique de l'Est et la Corne de l'Afrique, le projet de budget révisé de 2019 devrait diminuer de 46,1 millions de dollars E.-U., surtout en raison de l'arrivée de moins de réfugiés du Soudan du Sud en Ouganda, et de la diminution du nombre de personnes relevant de la compétence du HCR au Tchad. Les opérations à Djibouti, au Kenya, en Somalie et en Ouganda ont accordé la priorité aux interventions immédiates de protection, en investissant de plus en plus sur les activités favorables à l'autonomie et sur les voies de solutions et de cohésion sociale avec les communautés d'accueil. Le projet de budget

<sup>12</sup> Dans le présent document, le terme Afrique renvoie à l'Afrique subsaharienne.

révisé pour la sous-région d'Afrique centrale et des Grands Lacs diminuera aussi de 46,5 millions de dollars E.-U., par rapport au budget actuel de 2018, surtout en raison des activités du HCR liées aux déplacés internes en République démocratique du Congo, devant passer de l'assistance individuelle à une coordination interinstitutions renforcée. Enfin, pour la sous-région d'Afrique australe, le projet de budget révisé de 2019 pourrait diminuer de 1,4 million de dollars E.-U. en raison des économies de coûts résultant des investissements, notamment dans les infrastructures, réalisés au cours des années précédentes.

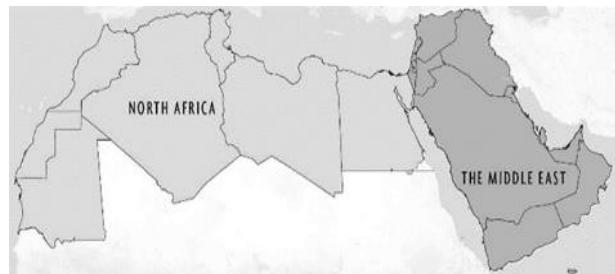
57. Le HCR continue de réaligner ses ressources humaines existantes pour renforcer les principaux domaines de gestion, comme la gestion des risques, et de soutenir le Cadre d'action global pour les réfugiés dans la région. Les structures et la présence de l'Organisation, le niveau de ses effectifs et les ratios d'appui sont régulièrement revus afin d'assurer une utilisation stratégique et optimale des ressources disponibles. En 2019, il est envisagé de fermer le bureau en Gambie et de convertir le bureau en Guinée-Bissau en bureau national.

b) *Moyen-Orient et Afrique du Nord*

**Tableau II.4**  
**Budget actuel de 2018 et projet de budget révisé de 2019 - par sous-région**

	(en milliers de dollars E.-U.)					
	<i>Budget actuel</i>		<i>Projet de budget révisé</i>		<i>Écart</i>	
	<i>de 2018</i>	<i>de 2019</i>	<i>Montant</i>	<i>Montant</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>
Moyen-Orient	2 236 998	90%	2 481 902	90%	244 904	11%
Afrique du Nord	244 564	10%	275 750	10%	31 186	13%
<b>Total Moyen-Orient et Afrique du Nord</b>	<b>2 481 562</b>	<b>100%</b>	<b>2 757 653</b>	<b>100%</b>	<b>276 090</b>	<b>11%</b>

58. En fin 2018, le nombre estimé de personnes relevant de la compétence du HCR au Moyen-Orient et en Afrique du Nord s'élevait à 16,9 millions. Le budget actuel de 2018 est de 2 481,6 millions de dollars E.-U. Dans la région, le contexte général au plan politique et opérationnel demeure caractérisé par l'instabilité, l'insécurité et les conflits qui alimentent les déplacements et exacerbent la vulnérabilité des personnes relevant de la compétence du HCR. La stratégie du HCR consiste à accorder la priorité à l'accès à l'espace d'asile et à le renforcer, tout en identifiant et en mettant en œuvre des solutions et en renforçant la résilience des populations prises en charge. Au vu du contexte politique et des préoccupations en matière de sécurité, l'accès aux personnes prises en charge a été difficile dans plusieurs endroits. Le HCR s'est efforcé d'améliorer l'accès grâce au partenariat avec des organisations nationales et au renforcement de la présence et de la capacité de son personnel national.



59. En fin 2019, le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR devrait diminuer pour se situer à 16,4 millions, soit de 3 %, surtout en raison du retour des déplacés internes dans leurs lieux d'origine en Iraq. Toutefois, le niveau des besoins humanitaires devrait demeurer élevé en raison du conflit et de l'insécurité en cours en Iraq, en Libye, en République arabe syrienne et au Yémen et des flux migratoires mixtes. Malgré la générosité des pays et communautés d'accueil de la région, les personnes relevant de la compétence du HCR continueront en 2019 à faire face à des circonstances extrêmement difficiles comme leur exposition à la pauvreté et leur accès limité aux biens et services essentiels. Le HCR continuera à mettre l'accent sur la collaboration et sur un partenariat renforcé au plan national et international, pour en particulier rechercher des synergies avec les acteurs du développement et promouvoir l'accès aux systèmes nationaux afin de faciliter des solutions à plus long terme pour les réfugiés. Le projet de budget révisé de 2019 est de 2 757,7 millions

de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation de 276,1 millions de dollars E.-U. , soit 11 %, par rapport au budget actuel de 2018. L'augmentation en 2019 de 244,9 millions de dollars E.-U., soit 11 %, pour la sous-région Moyen-Orient peut s'expliquer par la mise en œuvre de l'approche de la somme forfaitaire dans des programmes d'assistance en espèces à buts multiples en Iraq, en Jordanie et au Liban. En République arabe syrienne, le conflit en cours continue de provoquer d'importants déplacements, principalement à l'intérieur du pays. Dans le même temps, le HCR renforcera en 2019 sa capacité opérationnelle à l'intérieur du pays pour répondre aux besoins humanitaires et de protection des personnes retournées, sans toutefois encourager le rapatriement tant que les conditions dans le pays ne sont pas favorables à un retour durable. Pour la sous-région Afrique du Nord, l'augmentation du budget pour 2019 de 31,2 millions de dollars E.-U., soit 13 %, peut surtout être attribuée à la mise en œuvre de l'approche de la somme forfaitaire dans les programmes d'assistance en espèces à buts multiples en Égypte.

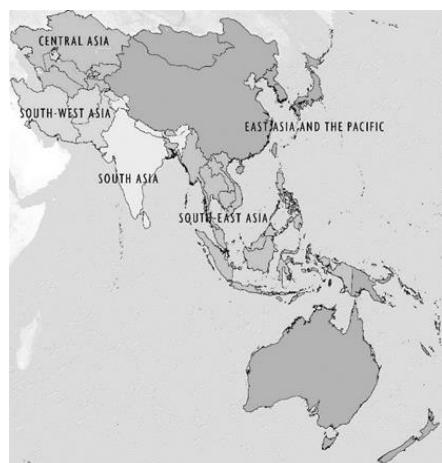
60. Avec l'appui de ses partenaires, le HCR a amélioré plusieurs processus dans la région. En Jordanie, par exemple, la facilité commune interinstitutions pour les interventions en espèces a permis de réduire les frais des transferts monétaires pour les faire passer de 5 % à près de 1 %. L'authentification de l'identité biométrique a aussi permis de réduire les risques de fraude et d'empêcher le double emploi, grâce aux systèmes d'information pour l'assistance aux réfugiés. En outre, les centrales solaires installées dans les camps de réfugiés d'Azraq et de Zaatari fournissent l'électricité au réseau national au profit, tant des réfugiés que des communautés d'accueil.

c) *Asie et Pacifique*

**Tableau II.5**  
**Budget actuel de 2018 et projet de budget révisé de 2019 – par sous-région**

	(en milliers de dollars E.-U.)					
	Budget actuel		Projet de budget révisé		Écart	
	de 2018	%	de 2019	%	Montant	%
Asie du Sud-Ouest	323 792	46%	319 824	41%	(3 968)	-1%
Asie centrale	8 616	1%	8 676	1%	60	1%
Asie du Sud	27 683	4%	25 771	3%	(1 912)	-7%
Asie du Sud-Est	326 588	47%	403 689	52%	77 101	24%
Asie de l'Est et Pacifique	14 267	2%	16 649	2%	2 382	17%
<b>Total Asie et Pacifique</b>	<b>700 947</b>	<b>100%</b>	<b>774 609</b>	<b>100%</b>	<b>73 662</b>	<b>11%</b>

61. En fin 2018, le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR dans la région Asie et Pacifique devrait être de 9,4 millions. Le budget actuel de 2018 se chiffre à 700,9 millions de dollars E.-U. Dans cette région, le HCR entend assurer la protection des personnes relevant de sa compétence, quel que soit l'endroit où elles se trouvent, en utilisant la réinstallation comme outil de protection à travers la région. Il s'efforce de mettre de plus en plus l'accent sur l'enregistrement et la documentation, et plaide en faveur de l'inclusion des personnes prises en charge dans les systèmes nationaux et les structures sociales. En 2018, il a continué à se focaliser sur les situations en Afghanistan et au Myanmar. Environ 650 000 à 700 000 réfugiés de la partie septentrionale de l'État de Rakhine au Myanmar ont fui le pays depuis fin août 2017, portant à 800 000 personnes, le total estimé des réfugiés du Myanmar au Bangladesh. Dans l'ensemble, la réponse au Bangladesh met



l'accent sur la satisfaction des besoins cruciaux de protection, d'abris, d'eau, d'assainissement, de santé et de nutrition.

62. Le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR devrait diminuer légèrement pour passer à 9,3 millions d'ici fin 2019. Toutefois, la région devrait continuer à faire face à des défis comme les nouvelles crises survenant dans une situation existante, les cyclones ainsi que l'inondation et les glissements de terrain provoqués par la mousson, ainsi que l'incertitude due aux développements géopolitiques et aux situations prolongées. Au cours de l'année écoulée, la région a connu, en dehors de la crise de réfugiés de grande ampleur au Bangladesh, un rétrécissement continu de l'espace d'asile en Australie et dans d'autres pays. Cette tendance exige de faire périodiquement en 2019 une analyse rigoureuse de la criticité des programmes, avec un examen minutieux de la sécurité du personnel, de l'accès et de l'impact. Le projet de budget révisé de 2019 se chiffre à 774,6 millions de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation de 73,7 millions de dollars E.-U., soit 11 %, par rapport au budget actuel de 2018. La diminution du budget de 4 millions de dollars E.-U. pour l'Asie du Sud-Ouest est due à un ajustement lié à l'approche du HCR dans la recherche de solutions pour les réfugiés pakistanais en Afghanistan, qui implique le renforcement de l'appui au Gouvernement afghan. La diminution du budget s'explique également par la limitation de l'accès de l'aide humanitaire en Afghanistan, qui affecte la mise en œuvre des programmes de ré intégration. Le HCR continue de travailler en partenariat avec le gouvernement des pays accueillant les réfugiés afghans. En Asie centrale, il y a environ 95 000 apatrides, parmi lesquels 84 000 vivent en Ouzbékistan. Il convient en particulier de noter le progrès réalisé dans l'éradication de l'apatridie au Kirghizistan et au Turkménistan. Dans la sous-région d'Asie du Sud, le projet de budget a diminué de 7 % en raison de la diminution des opérations au Népal et au Sri Lanka. Le rapatriement volontaire de l'Inde au Sri Lanka sera davantage facilité, et pourrait en fin de compte se traduire par une réduction de la nécessité pour le HCR d'être présent à Chennai. La détermination du statut de réfugié est aussi actuellement en cours d'examen en Inde. Après la réduction en 2018 de la taille des opérations au Sri Lanka, des mesures similaires sont en cours au Népal pour la période 2018-2019. L'augmentation du budget de 77,1 millions de dollars E.-U. pour la sous-région d'Asie du Sud-Est permettra une réponse toujours solide aux besoins des réfugiés du Myanmar au Bangladesh. Dans ce contexte, la satisfaction des besoins cruciaux de protection et des besoins essentiels restera une priorité pour le HCR. En outre, la création des conditions favorables au rapatriement volontaire, durable et en sécurité du Bangladesh des réfugiés du Myanmar sera nécessaire pour que le retour puisse être envisagé. Au Myanmar, la situation exige que le HCR maintienne sa présence actuelle, pour notamment évaluer les perspectives d'un retour volontaire et assurer une présence internationale dans les régions où les personnes relevant de sa compétence demeurent. Aux Philippines, le HCR s'est engagé à maintenir sa présence pendant trois ans jusqu'en 2020 afin de répondre aux déplacements provoqués par le conflit à Mindanao. Pour la sous-région d'Asie de l'Est et du Pacifique, le projet de budget révisé a augmenté de 2,4 millions de dollars, soit 17 %, parce qu'il est envisagé d'investir dans des partenariats stratégiques avec la Chine et la République de Corée.

d) *Europe*

**Tableau II.6**  
**Budget actuel de 2018 et projet de budget révisé de 2019 – par sous-région**

	(en milliers de dollars E.-U.)					
	<i>Budget actuel</i>		<i>Projet de budget révisé</i>		<i>Écart</i>	
	<i>de 2018</i>	<i>Amount</i>	<i>de 2019</i>	<i>Amount</i>	<i>Écart</i>	<i>%</i>
Europe de l'Est	491 462	56%	452 187	54%	(39 275)	-8%
Europe du Sud-Est	45 030	5%	39 691	5%	(5 339)	-12%
Europe du Nord, de l'Ouest, du Centre et du Sud	339 180	39%	341 444	41%	2 265	1%
<b>Total Europe</b>	<b>875 671</b>	<b>100%</b>	<b>833 322</b>	<b>100%</b>	<b>(42 349)</b>	<b>-5%</b>

63. En fin 2018, le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR en Europe devrait atteindre 11,4 millions, et le budget actuel de 2018 s'élève à 875,7 millions de dollars E.-U. Les réfugiés et les migrants continuent de traverser la mer Méditerranée. Si le nombre d'arrivées a diminué en Grèce et en Italie, il a augmenté en Espagne. Le HCR continue de collaborer avec ses partenaires et d'établir un partenariat avec les communautés d'accueil, les municipalités, les ONG nationales et internationales et le secteur privé. Il collabore avec les États et les institutions de l'Union européenne, notamment en fournissant un appui technique et des conseils juridiques pour contribuer à améliorer les capacités de traitement des demandes d'asile. En Ukraine, l'Organisation demeure engagée dans la fourniture de l'assistance humanitaire, en particulier aux personnes relevant de sa compétence vivant des deux côtés de la ligne de contact et dans les régions non contrôlées par le Gouvernement dans l'est de l'Ukraine. Dans un contexte où les besoins humanitaires demeurent importants dans l'est du pays et où les ressources disponibles sont limitées, le HCR a travaillé, en collaboration étroite avec le Gouvernement, les organisations internationales, les acteurs du développement, les organisations de la société civile et les donateurs, sur une stratégie pluriannuelle et multipartite pour réaliser des solutions durables, notamment par le renforcement de la capacité juridique du Gouvernement et la fourniture aux personnes déplacées d'un emploi et d'un logement abordable et durable.



64. En fin 2019, le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR en Europe devrait diminuer pour se situer à 10,7 millions de dollars E.-U., soit 6 %, par rapport à 2018. Le projet de budget révisé de 2019 s'élève à 833,3 millions de dollars E.-U., ce qui représente une diminution de 42,3 millions de dollars E.-U., soit 5 %. Pour la sous-région d'Europe orientale, le projet de budget révisé devrait augmenter de 39,3 millions de dollars E.-U., soit 8 %, principalement en raison de la réduction de 11 % du nombre de personnes relevant de la compétence du HCR en Turquie. Dans la sous-région d'Europe du Sud-Est, le HCR continuera à plaider en faveur de l'amélioration des systèmes d'asile et à la soutenir. Le projet de budget révisé de 2019 traduit une diminution 5,3 millions de dollars E.-U., soit 12 %, en raison de la réduction du nombre d'arrivées de réfugiés et de migrants. Pour la sous-région d'Europe du Nord, de l'Ouest, du Centre et du Sud, le projet de budget révisé de 2019 devrait augmenter de 2,3 millions de dollars E.-U., soit de moins de 1 %. Étant donné qu'une utilisation accrue de la route de la Méditerranée occidentale est envisageable, la priorité est accordée dans le budget à l'amélioration des centres d'accueil. En Italie, les besoins pourraient augmenter vers la fin de l'année et en 2019 en raison du grand nombre de demandes d'asile à traiter et des coûts d'appui aux programmes d'intégration. Le HCR s'efforcera de satisfaire les besoins et de mettre en œuvre les priorités stratégiques, en mettant l'accent sur les activités garantissant l'accès au territoire et en encourageant les processus d'asile équitables et efficaces. Il mettra aussi l'accent sur le regroupement familial, la protection communautaire impliquant le renforcement de la communication avec les communautés, et des activités liées à la protection de l'enfant ainsi qu'à la prévention et à la lutte contre les violences sexuelles et de genre. Conformément à sa stratégie triennale de transition ayant débuté en 2018, l'opération en Grèce va progressivement transférer les responsabilités pour les systèmes de logement et autres services connexes aux autorités publiques compétentes. En Espagne, le HCR renforcera aussi ses interventions dans les domaines stratégiques au niveau national et améliorera ses capacités afin de satisfaire les besoins les plus urgents des personnes nouvellement arrivées.

65. Avec la conversion des bureaux en bureaux nationaux, en particulier en Grèce, le HCR envisage une réduction des coûts opérationnels. En Ukraine, il a fourni aux déplacés internes des outils pour prendre part à la construction de leurs abris, ce qui a permis de réduire les coûts.

e) *Les Amériques*

**Tableau II.7**  
**Budget actuel de 2018 et projet de budget révisé de 2019 – par sous-région**

	(en milliers de dollars E.-U.)					
	<i>Budget actuel</i>		<i>Projet de budget révisé</i>		<i>Écart</i>	
	<i>de 2018</i>	<i>de 2019</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>
Amérique du Nord et les Caraïbes	35 757	18%	39 340	18%	3 582	10%
Amérique latine	160 844	82%	173 727	82%	12 883	8%
<b>Total pour les Amériques</b>	<b>196 601</b>	<b>100%</b>	<b>213 067</b>	<b>100%</b>	<b>16 466</b>	<b>8%</b>

66. En fin 2018, le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR devrait atteindre 11,2 millions, et le budget actuel de 2018 s'élève à 196,6 millions de dollars E.-U. La détérioration continue de la situation au Venezuela (République bolivarienne du) a provoqué l'exode d'environ 2 millions de personnes vers les pays voisins, et au-delà, depuis 2014. Un budget supplémentaire de 43 millions de dollars E.-U. a été établi en mars 2018 pour répondre aux besoins cruciaux des personnes déplacées, avec un accent particulier sur la protection en zones frontalières, notamment l'établissement des profils et l'enregistrement, la prévention des violences sexuelles et de genre, la protection de l'enfant et la promotion d'approches communautaires. Six pays, à savoir Belize, le Costa Rica, le Guatemala, le Honduras, le Mexique et le Panama, ont adopté la Déclaration de San Pedro Sula par laquelle ils ont convenu de travailler ensemble pour mettre au point et appliquer le MIRPS. En dépit de ces évolutions positives, le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR devrait augmenter pour se situer à 12 millions en 2019 à cause de la détérioration de la situation en Colombie, au Venezuela (République bolivarienne du) et dans le Nord de l'Amérique centrale.



67. Le projet de budget de 2019 s'élève à 213,1 millions de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation de 16,5 millions de dollars E.-U., soit 8 % par rapport au budget actuel de 2018. Pour la sous-région d'Amérique du Nord et des Caraïbes, le budget devrait augmenter de 3,6 millions de dollars E.-U. en raison des besoins de protection des Vénézuéliens demandant l'asile dans les pays des Caraïbes. Les troubles politiques et économiques au Venezuela (République bolivarienne du) devraient se poursuivre et pourraient encore s'aggraver pour obliger davantage de personnes à quitter le pays. Le HCR est engagé à continuer de travailler avec les autorités centrales et locales et les principaux partenaires, et à renforcer sa capacité institutionnelle et opérationnelle en vue de compléter et de renforcer les efforts déployés au plan local pour satisfaire les besoins et trouver des solutions durables. Le projet de budget révisé de 2019 pour la sous-région d'Amérique latine, qui s'élève à 173,7 millions de dollars E.-U., traduit une augmentation de 12,9 millions de dollars E.-U., soit 8 %. Il permettra au HCR de continuer à soutenir les partenaires dans la mise en œuvre du MIPRS, notamment la mise en place des systèmes d'asile et le renforcement des institutions chargées de la protection et de la sauvegarde des droits humains. Le supplément budgétaire permettra de satisfaire les besoins de Vénézuéliens arrivés en Colombie et au Pérou.

68. La présence et les structures bien établies du HCR en Colombie ont permis une réponse d'urgence rapide et économique aux arrivées croissantes du Venezuela (République bolivarienne du). S'inspirant des bonnes pratiques existant dans la région, comme le Plan

d'action du Brésil, le HCR continuera à travailler avec les États pour mettre au point une approche centrée sur le Cadre d'action global pour les réfugiés, et étendre son application. Le HCR va aussi favoriser l'engagement des pays collaborant en qualité de pays de réinstallation, comme le Canada et les États-Unis d'Amérique, afin de faciliter les solutions et de contribuer au renforcement des systèmes d'asile dans la région.

## B. Programmes globaux

**Tableau II.8**  
**Budget actuel de 2018 et projet de budget révisé de 2019 - pour les programmes globaux**

(en milliers de dollars E.-U.)

	<i>Budget actuel</i>		<i>Projet de budget révisé</i>		<i>Écart</i>	
	<i>de 2018</i>		<i>de 2019</i>			
	<i>Montant</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>		
<b>Programmes globaux</b>	<b>451 807</b>	<b>100%</b>	<b>457 775</b>	<b>100%</b>	<b>5 969</b>	<b>1%</b>

69. Le HCR entreprend diverses activités à caractère global, gérées par les divisions au Siège. Ces activités visent à coordonner et à soutenir les opérations sur le terrain dans bon nombre de domaines prioritaires, tant au plan opérationnel qu'au niveau de la mise au point des politiques.

70. Comme présenté au tableau II.8 ci-dessus, le budget actuel de 2018 pour les programmes globaux s'élève à 451,8 millions de dollars E.-U. En 2019, il devrait atteindre 457,8 millions de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation d'environ 6 millions de dollars E.-U., soit 1 %.

71. Cette augmentation est le résultat net d'un certain nombre d'ajustements budgétaires. Davantage de ressources continueront d'être investies dans les activités de collecte de fonds dans le secteur privé, les projets liés à l'éducation et l'application du nouvel écosystème d'enregistrement des populations et de gestion de l'identité (PRIMES). Des ressources additionnelles sont également prévues pour les activités sur le terrain visant à renforcer la réponse aux allégations d'exploitation et d'abus sexuels ainsi que de harcèlement sexuel, et pour la formation à la gestion et au leadership à l'intention des fonctionnaires postulant à des postes supérieurs. Toutefois, conformément à la nouvelle Politique de recrutement et des affectations, les coûts liés aux fonctionnaires en attente d'affectation ont diminué, passant de 13,6 millions de dollars E.-U. en 2018 à 9,8 millions de dollars E.-U. en 2019<sup>13</sup>. Une réduction est également prévue, car les programmes de réinstallation vont diminuer en 2019, même si les programmes accélérés de réinstallation ont produit dans les années antérieures des résultats positifs.

72. Les informations détaillées sur les dépenses relatives aux programmes globaux de 2017, le budget initial et le budget actuel de 2018, ainsi que le projet de budget révisé de 2019 figurent au tableau 3 de l'annexe I.

<sup>13</sup> Pour de plus amples informations sur les fonctionnaires en attente d'affectation, voir le paragraphe 93 du présent document.

## C. Siège

**Tableau II.9**

**Budget actuel de 2018 et projet de budget révisé de 2019 pour le Siège - selon les catégories Appui aux programmes, et Gestion et administration**

	<i>Budget actuel</i>		<i>Projet de budget révisé</i>		<i>Écart</i>	
	<i>de 2018</i>	<i>Montant</i>	<i>de 2019</i>	<i>Montant</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>
<b>Appui aux programmes</b>	<b>79 689</b>	<b>35%</b>	<b>71 233</b>	<b>31%</b>	<b>(8 457)</b>	<b>-11%</b>
<b>Gestion et administration</b>	<b>146 917</b>	<b>65%</b>	<b>155 162</b>	<b>69%</b>	<b>8 245</b>	<b>6%</b>
<i>Budget annuel</i>	104 066	71%	111 907	72%	7 842	8%
<i>Budget ordinaire des Nations Unies</i>	42 852	29%	43 255	28%	403	1%
<b>Total Siège</b>	<b>226 606</b>	<b>100%</b>	<b>226 394</b>	<b>100%</b>	<b>(212)</b>	<b>0%</b>

73. Les dépenses du Siège tombent dans les catégories Appui aux programmes, et Gestion et administration. La catégorie Appui aux programmes comprend les dépenses nécessaires pour concevoir, formuler et évaluer les programmes au cas où les unités fonctionnelles du Siège seraient impliquées pour fournir de l'appui technique et administratif aux opérations sur le terrain. La catégorie Gestion et administration comprend les dépenses nécessaires pour assurer la direction et le leadership de l'Organisation, impliquant les unités fonctionnelles pour la direction exécutive, l'évaluation, les relations extérieures, les technologies de l'information et l'administration.

74. Le tableau II.9 ci-dessus donne un aperçu du budget actuel de 2018 pour le Siège et du projet de budget révisé de 2019. Même si ce projet de budget révisé de 2019 cadre avec le budget actuel de 2018, la répartition va légèrement changer en 2019, avec une augmentation modérée pour la rubrique Gestion et administration, qui est compensée par une réduction au niveau de l'Appui aux programmes.

75. Le budget d'appui aux programmes de 2019 connaît une diminution de 8,5 millions de dollars E.-U., soit 11 %, par rapport au budget actuel de 2018. Elle s'explique surtout par le transfert de certaines fonctions des Bureaux régionaux du Siège vers le terrain, notamment le poste d'Envoyé spécial pour la situation en Méditerranée centrale, qui sera transféré en Tunisie. Onze postes seront transférés du Bureau Europe vers le Bureau régional en Belgique.

76. L'augmentation de 8,2 millions de dollars E.-U. dans la catégorie Gestion et administration en 2019, soit 6 %, par rapport au budget actuel de 2018, s'explique principalement par les investissements en vue du renforcement de la capacité du HCR en matière de contrôle et de prévention de la fraude. Les ressources supplémentaires permettront la mise en œuvre de l'Initiative triennale sur la gestion des risques, en vue de préserver l'intégrité au HCR et de s'attaquer aux causes profondes de la fraude et de la corruption par le renforcement du Bureau de la déontologie, du Bureau de l'inspecteur général, du Service des affaires juridiques et du Service d'évaluation.

77. De plus amples informations sur le budget du Siège sont fournies au tableau 4 de l'annexe I.

### 1. Budget ordinaire des Nations Unies

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

79. Pour l'exercice biennal 2018-2019, l'Assemblée générale a approuvé une dotation de 86,1 millions de dollars E.-U.<sup>14</sup>. À ce niveau, le budget ordinaire ne peut financer qu'environ 29 % et 28 % des besoins du HCR en matière d'administration et gestion, s'élevant à 146,9 millions de dollars E.-U. et à 155,2 millions de dollars E.-U. pour 2018 et 2019 respectivement, soit au total 302,1 millions de dollars E.-U. (voir le tableau II.9). Il couvrira

<sup>14</sup> A/RES/72/263 A-C.

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 9), et une partie des besoins connexes non liés aux postes au Siège.

## 2. Structure de l'Organisation

80. Les Bureaux et les Divisions au Siège du HCR ont du personnel basé à Genève, ainsi qu'à Budapest, Copenhague et New York. Ils fournissent de l'appui aux programmes et assurent la gestion et l'administration pour l'ensemble de l'Organisation.

81. Le Bureau exécutif assure un leadership efficace, la gestion et l'obligation redditionnelle, et assure une vision claire et cohérente pour l'Organisation. Il définit les priorités et les stratégies opérationnelles, et traite directement avec les donateurs et les États pour obtenir l'appui politique et financier en faveur du 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, ainsi que le Service de la gouvernance. Les Envoyés spéciaux pour la situation en Méditerranée centrale et la situation en Somalie, qui relèvent du Haut Commissaire, font aussi partie du Bureau exécutif.

82. Le Bureau de l'inspecteur général, le Bureau de liaison du HCR à New York, le Bureau de la déontologie, le Service d'évaluation et le Bureau de la gestion du changement relèvent du Haut Commissaire.

83. Le Service des affaires juridiques, le Service du développement et de la gestion de l'Organisation, l'Unité de gestion globale des risques, le Service de l'innovation, le Bureau du médiateur, la Division de la gestion administrative et financière, la Division des relations extérieures, la Division de la gestion des ressources humaines, la Division des systèmes d'information et des télécommunications, et le Coordonnateur principal nouvellement nommé pour la prévention et la lutte contre l'exploitation et les abus sexuels ainsi que le harcèlement sexuel relèvent du Haut Commissaire Adjoint.

84. La Division de la protection internationale et la nouvelle Division de la résilience et des solutions relèvent du Haut Commissaire Assistant chargé de la protection, tandis que 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 qui forment le Département des opérations, relèvent du Haut Commissaire Assistant chargé des opérations.

85. De plus amples informations sur la structure de l'Organisation sont fournies dans l'annexe V.

## III. Effectifs du HCR

### 1. Personnel du HCR

86. Le personnel du HCR comprend : 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*

87. Les postes permanents sont répartis en catégories Programme (P) (uniquement sur le terrain) ; Appui aux programmes (AP) (au Siège et sur le terrain) ; Gestion et administration (GA) (uniquement au Siège), comme décrit au paragraphe 15 du présent document.

88. Le tableau III.1 ci-dessous présente le récapitulatif des postes par région et pour les programmes globaux et le Siège en 2018 et 2019.

**Tableau III.1**  
**Récapitulatif des postes en 2018 et 2019 - par région et pour les programmes globaux et le Siège**

	(en années-personnes)					
	<i>Budget actuel</i>		<i>Projet de budget révisé</i>		<i>Écart</i>	
	<i>de 2018</i>	<i>de 2019</i>	<i>Posts</i>	<i>%</i>	<i>Posts</i>	<i>%</i>
Afrique	5 503	44%	5 761	43%	258	5%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 196	17%	2 603	20%	406	18%
Asie et Pacifique	1 459	12%	1 442	11%	(17)	-1%
Europe	1 285	10%	1 288	10%	3	0%
Les Amériques	601	5%	648	5%	46	8%
<b>Sous-total terrain</b>	<b>11 045</b>	<b>87%</b>	<b>11 741</b>	<b>88%</b>	<b>696</b>	<b>6%</b>
Programmes globaux <sup>(1)</sup>	491	4%	489	4%	(2)	0%
Siège <sup>(2)</sup>	1 091	9%	1 094	8%	3	0%
<b>Total</b>	<b>12 627</b>	<b>100%</b>	<b>13 323</b>	<b>100%</b>	<b>697</b>	<b>6%</b>

(1) Comprend les postes liées aux programmes globaux sur le terrain.

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

89. Au 30 juin 2018, le nombre total de postes était de 12 627. L'effectif envisagé pour 2019 est 13 323 postes, ce qui représente une augmentation totale de 697 postes, soit 6 %.

90. L'augmentation du nombre de postes pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (406 postes) concerne principalement l'Égypte, le Liban et la République arabe syrienne. L'augmentation dans la région Afrique (258 postes), principalement en Éthiopie, en Somalie, au Soudan et en Ouganda, est nécessaire pour renforcer la présence du HCR sur le terrain et sa capacité de protection.

91. Les écarts sont faibles dans d'autres régions. Dans les Amériques, 46 nouveaux postes sont proposés pour répondre aux besoins additionnels dans la situation vénézuélienne. Cette augmentation est en partie compensée par une diminution de 17 postes dans la région Asie et Pacifique. Le nombre de postes dans la région Europe, et pour les programmes globaux et le Siège, demeure stable en 2019 par rapport à 2018.

92. Le tableau III.2 ci-dessous montre la répartition des postes selon les catégories P, AP et GA en 2018 et 2019, qui demeure aussi relativement stable. Une présentation détaillée des postes par grade, catégorie et région, et pour les programmes globaux et le Siège, figure au tableau 8 de l'annexe I.

**Tableau III.2**  
**Récapitulatif des postes pour 2018 et 2019 – selon les catégories Programme, Appui aux programmes, et Gestion et administration**

	(en années-personnes)					
	<i>Budget actuel</i>		<i>Projet de budget révisé</i>		<i>Écart</i>	
	<i>de 2018</i>	<i>de 2019</i>	<i>Postes</i>	<i>%</i>	<i>Postes</i>	<i>%</i>
Programme	5 866	46%	6 157	46%	291	5%
Appui aux programmes	6 068	48%	6 467	49%	400	7%
Gestion et administration	694	5%	699	5%	6	1%
<b>Total</b>	<b>12 627</b>	<b>100%</b>	<b>13 323</b>	<b>100%</b>	<b>697</b>	<b>6%</b>

93. Le terme « fonctionnaires en attente d'affectation » désigne les fonctionnaires qui ont terminé leur mission et qui n'ont pas encore été réaffectés. Comme l'indique le tableau III.3 ci-dessous, au 30 juin 2018, il y avait 22 fonctionnaires en attente d'affectation, répartis entre les grades P-2 et D-1, soit 11 de moins par rapport à la situation au 30 juin 2017.

**Tableau III.3**  
**Fonctionnaires en attente d'affectation au 30 juin 2018**

Durée	D1	P5	P3/P4	P2	Total
Pour une période allant jusqu'à six mois	1	5	10	1	17
Pour une période comprise entre 7 et 12 mois	-	-	1	-	1
Pour une période dépassant 12 mois	-	1	3	-	4
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>Six</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>22</b>

*Administrateurs auxiliaires*

94. Au 30 juin 2018, il y avait 69 administrateurs auxiliaires, dont 17 au Siège et 52 sur le terrain.

**2. Personnel non fonctionnaire**

95. Cette catégorie comprend les volontaires des Nations Unies, les agents déployés (le personnel qu'un organisme partenaire, un gouvernement ou toute autre entité extérieure déploie ou détache dans une opération du HCR) et les consultants. Au 30 juin 2018, il y avait 565 volontaires des Nations Unies, tous sur le terrain, dont 73 % en Afrique. Il y avait aussi 132 consultants recrutés pour fournir de l'expertise à court terme dans les domaines comme l'évaluation, l'innovation, la stratégie, le marketing, la collecte de fonds et la communication.

**IV. Principales initiatives**

*Pacte mondial sur les réfugiés et Cadre d'action global pour les réfugiés*

96. En juillet 2018, au terme du processus des consultations formelles ayant conduit à la rédaction du Pacte mondial sur les réfugiés, proposé par le Haut Commissaire dans le cadre de la deuxième partie de son rapport annuel, le HCR se focalise maintenant sur les actions spécifiques de suivi prévues dans le Pacte mondial. Elles comprennent : l'organisation, sauf décision contraire, du Forum mondial sur les réfugiés qui aura lieu tous les quatre ans, à partir de 2019 ; la coordination des efforts pour mesurer l'impact de l'accueil, de la protection et de l'assistance des réfugiés ; la mise en place du Groupe d'appui à la capacité d'asile ; la mise au point des moyens d'évaluer les progrès accomplis en préparation du premier Forum mondial sur les réfugiés ; la création d'un mécanisme pour suivre la mise en œuvre des engagements et en rendre compte ; et la mise au point d'une plateforme numérique pour faciliter le partage des bonnes pratiques. En 2019, l'application en cours du Cadre d'action global pour les réfugiés continuera d'être une priorité. Au plan national, plus d'une douzaine d'États ont commencé à appliquer le Cadre d'action global pour les réfugiés, s'engageant à adopter une approche globale sur les questions de réfugiés et à impliquer les parties prenantes concernées, afin d'améliorer la protection des réfugiés et de soutenir les communautés d'accueil. Un certain nombre de pays, dont certains appliquant le Cadre d'action global pour les réfugiés, bénéficieront du sous-guichet 2018 de l'Association internationale de développement de la Banque mondiale. Toutefois, l'impact financier attendu n'est pas encore pris en compte dans le projet de budget révisé de 2019, étant donné que la portée des interventions est encore en train d'être définie et que l'appui ainsi apporté revêt un caractère supplémentaire. Le HCR poursuivra ses efforts visant à mobiliser les acteurs du développement et à plaider pour une mise en œuvre accélérée des interventions de développement, afin de compléter le travail des organismes humanitaires et de trouver des solutions durables pour les populations déplacées.

### *Processus de gestion du changement*

97. La mise en œuvre des recommandations issues du bilan organisationnel rapide de 2017 est en cours. Elle se poursuivra en 2019. À ce jour, le processus a conduit à la création de la Division de la résilience et des solutions qui met ensemble les principales unités techniques de la Division de la protection internationale et de la Division de l'appui et de la gestion des programmes. La nouvelle Division met l'accent sur l'opérationnalisation et l'intégration du Cadre d'action global pour les réfugiés, ainsi que sur le développement des partenariats, les stratégies, le plaidoyer et la mobilisation des ressources. La revue de la Division de la gestion des ressources humaines a aussi été achevée. Est en cours et se poursuivra au cours des trois prochaines années, la mise en œuvre des recommandations, qui vise à transformer cette Division pour qu'elle passe de l'approche actuelle, transactionnelle et réactive, à une approche mettant l'accent sur l'identification des besoins de personnel et l'anticipation sur ceux-ci. Enfin, le modèle actuel de régionalisation est en train d'être revu pour consolider et optimiser les structures de gestion et les mécanismes d'appui régionaux, et permettre au HCR de nouer des relations durables avec tous les acteurs concernés aux niveaux régional, sous-régional et national.

### *Partenariats avec le secteur privé*

98. La collecte de fonds dans le secteur privé continue d'être l'une des principales priorités du HCR, car l'Organisation s'efforce d'élargir et de diversifier sa base de donateurs. En 2017, 10 %, soit 400 millions de dollars E.-U., de contributions volontaires reçues par le HCR, provenaient du secteur privé, c'est-à-dire près du double du montant reçu en 2014. Environ 276 millions de dollars E.-U., soit 69 %, avaient été donnés par plus de 1,9 million de personnes. Le Service du partenariat avec le secteur privé (PSP) s'est lancé dans une stratégie visant à collecter 1 milliard de dollars E.-U. d'ici 2025, dont 550 millions devraient être non affectés et contribués par 5 millions de personnes. Dans le cadre de l'approche stratégique du PSP, les marchés de collecte de fonds ont été stratifiés et, grâce à la recherche sur les marchés, des techniques appropriées de collecte de fonds et des stratégies de pénétration de marché ont été mises au point. Les activités du PSP combinent des initiatives de collecte de fonds menées par les bureaux du HCR et une collecte de fonds entreprise par des partenaires nationaux de l'Organisation. Ces activités ont été élargies à de nouveaux marchés de collecte de fonds, notamment au Danemark et en Suisse, et les opérations se sont élargies en France. Le PSP a aussi entrepris le processus d'établissement de partenaires nationaux de collecte de fonds en Argentine et au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord. En outre, il a lancé des activités de collecte de fonds en Afrique, à l'exemple de l'initiative « LuQuLuQu », visant à générer un appui financier et à sensibiliser aux problèmes des réfugiés.

### *Engagement du HCR dans le Groupe des innovations institutionnelles pour les objectifs de développement durable des Nations Unies*

99. Dans le cadre de l'engagement du Secrétaire général à réformer les pratiques institutionnelles aux Nations Unies, l'un des Groupes de résultats pour les objectifs de développement durable des Nations Unies, à savoir le Groupe des innovations institutionnelles, a été chargé d'assurer une plus grande efficacité et une plus grande efficience, par une intégration des fonctions administratives, un agrandissement des locaux communs et une reconnaissance mutuelle des politiques à travers les différentes agences et organisations. Le Haut Commissaire et le Directeur exécutif du Programme alimentaire mondial (PAM) coprésident le Groupe. Le personnel du HCR, tant au Siège que sur le terrain, est activement impliqué dans l'équipe de projet du Groupe des innovations institutionnelles, ainsi que dans les équipes spéciales qui ont été créées pour : i) mettre au point des stratégies en vue d'établir des bureaux communs pour toutes les équipes de pays des Nations Unies d'ici 2022 ; ii) accroître la proportion des locaux communs des Nations Unies de 16 % à 50 % d'ici 2021 ; et iii) identifier quelques domaines de service où piloter la reconnaissance mutuelle de politiques à travers les différentes agences et organisations.

*Vers l'exécution des engagements pris dans le cadre du Grand compromis*

100. En fin 2018 et en 2019, le HCR atteindra plusieurs jalons importants dans l'exécution des engagements qu'il a souscrits dans le cadre du Grand compromis. Le portail commun des partenaires des Nations Unies, mis au point en collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le PAM, devrait être opérationnel au cours du dernier trimestre de 2018. Il facilitera l'enregistrement en ligne des ONG partenaires et les processus communs de diligence raisonnable et réduira ainsi les charges que ces ONG supportent au plan administratif. À la suite d'une étude de faisabilité entreprise en fin 2017, le HCR commencera à publier d'ici fin 2018 les données selon les normes de l'Initiative sur la transparence de l'aide internationale (IATI), avec des mises à jour régulières à partir de 2019. Il aura ainsi tenu son premier engagement concernant le volet transparence. Il continue à travailler avec les autres signataires du Grand compromis pour améliorer la qualité générale des données publiées, avec pour objectif ultime de rationaliser les rapports adressés aux donateurs.

**Annexe I**

[Anglais uniquement]

**Tables**

1. Overall budget summary: expenditure in 2017, original and current budgets for 2018, and proposed revised budget for 2019 - by region, global programmes and headquarters
2. Overall budget summary: expenditure in 2017, original and current budgets for 2018, and proposed revised budget for 2019 - by programme, programme support, and management and administration
3. Global programmes: expenditure in 2017, original and current budgets for 2018, and proposed revised budget for 2019
4. Headquarters: expenditure in 2017, original and current budgets for 2018, and proposed revised budget for 2019
5. Current budget for 2018 and proposed revised budget for 2019 - by region/subregion/operation, global programmes and headquarters, and by pillar
6. Proposed revised field budget for 2019 - by rights group and region, and by pillar
7. Supplementary budgets for 2018 (as at 30 June 2018)
8. Posts for 2017-2019: overall summary of post levels - by grade, by programme, programme support, and management and administration, and by region, global programmes and headquarters
9. Posts funded from the United Nations regular budget for the 2018-2019 biennium
10. Expenditure in 2015, 2016 and 2017, current budget for 2018 and proposed revised budget for 2019 - by chapter of expenditure

(1) Overall budget summary: expenditure in 2017, original and current budgets for 2018, and proposed revised budget for 2019 - by region, global programmes and headquarters

	(in thousands of US dollars)									
	2017		2018		2019					
	<i>expenditure</i>	<i>Amount</i>	<i>Original budget</i>	<i>Amount</i>	<i>Current budget</i>	<i>Amount</i>	<i>proposed revised budget</i>	<i>Amount</i>	<i>%</i>	
West Africa	145,123.5	3.6%	248,732.5	3.3%	293,525.9	3.5%	251,256.9	2.9%		
East and Horn of Africa	867,987.9	21.3%	1,690,394.9	22.5%	1,786,518.0	21.6%	1,740,404.8	20.3%		
Central Africa and the Great Lakes	310,587.0	7.6%	584,897.7	7.8%	608,013.0	7.3%	561,536.7	6.5%		
Southern Africa	66,375.6	1.6%	76,492.5	1.0%	124,314.2	1.5%	122,935.2	1.4%		
<b>Subtotal Africa</b>	<b>1,390,074.0</b>	<b>34.0%</b>	<b>2,600,517.5</b>	<b>34.6%</b>	<b>2,812,371.1</b>	<b>34.0%</b>	<b>2,676,133.6</b>	<b>31.1%</b>		
Middle East and North Africa	1,216,225.1	29.8%	2,168,102.7	28.9%	2,481,562.4	30.0%	2,757,652.6	32.1%		
Asia and the Pacific	289,618.7	7.1%	492,270.9	6.6%	700,947.0	8.5%	774,609.3	9.0%		
Europe	496,478.8	12.2%	876,290.4	11.7%	875,671.2	10.6%	833,321.8	9.7%		
Americas	86,037.2	2.1%	152,552.8	2.0%	196,601.0	2.4%	213,066.9	2.5%		
<b>Subtotal field</b>	<b>3,478,433.7</b>	<b>85.2%</b>	<b>6,289,734.2</b>	<b>83.8%</b>	<b>7,067,152.7</b>	<b>85.4%</b>	<b>7,254,784.2</b>	<b>84.4%</b>		
Global programmes	366,082.9	9.0%	421,726.2	5.6%	451,806.9	5.5%	457,775.4	5.3%		
Headquarters	231,161.1	5.7%	217,274.2	2.9%	226,606.5	2.7%	226,394.4	2.6%		
<b>Subtotal programmed activities</b>	<b>4,075,677.8</b>	<b>99.8%</b>	<b>6,928,734.6</b>	<b>92.3%</b>	<b>7,745,566.0</b>	<b>93.6%</b>	<b>7,938,954.0</b>	<b>92.4%</b>		
Operational reserve (OR)	-	0.0%	547,679.5	7.3%	497,756.8	6.0%	620,168.1	7.2%		
<b>Subtotal programmed activities and OR</b>	<b>4,075,677.8</b>	<b>99.8%</b>	<b>7,476,414.1</b>	<b>99.6%</b>	<b>8,243,322.8</b>	<b>99.6%</b>	<b>8,559,122.1</b>	<b>99.6%</b>		
"New or additional activities – □ mandate-related" reserve	-	0.0%	20,000.0	0.3%	20,000.0	0.2%	20,000.0	0.2%		
Junior Professional Officers	7,674.0	0.2%	12,000.0	0.2%	12,000.0	0.1%	12,000.0	0.1%		
<b>Total</b>	<b>4,083,351.9</b>	<b>100%</b>	<b>7,508,414.1</b>	<b>100%</b>	<b>8,275,322.8</b>	<b>100%</b>	<b>8,591,122.1</b>	<b>100%</b>		

(2) Overall budget summary: expenditure in 2017, original and current budgets for 2018, and proposed revised budget for 2019 - by programme, programme support, and management and administration

<i>(in thousands of US dollars)</i>										
	2017		2018		2019					
	expenditure		Original budget		Current budget		proposed revised budget			
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%		
<b>Programme</b>										
Field	3,111,987.4	76.2%	5,854,890.4	78.0%	6,571,199.6	79.4%	6,734,227.9	78.4%		
Global programmes	203,677.8	5.0%	237,787.0	3.2%	254,526.3	3.1%	270,585.6	3.1%		
<b>Subtotal programme</b>	<b>3,315,665.2</b>	<b>81.2%</b>	<b>6,092,677.4</b>	<b>81.1%</b>	<b>6,825,725.9</b>	<b>82.5%</b>	<b>7,004,813.5</b>	<b>81.5%</b>		
<b>Programme support</b>										
Field	366,446.3	9.0%	434,843.9	5.8%	495,953.1	6.0%	520,556.3	6.1%		
Global programmes	162,405.1	4.0%	183,939.2	2.4%	197,280.5	2.4%	187,189.8	2.2%		
Headquarters: bureaux and desks	38,354.5	0.9%	34,519.3	0.5%	36,553.8	0.4%	30,708.4	0.4%		
Headquarters: support divisions/services	41,135.1	1.0%	42,394.0	0.6%	43,135.3	0.5%	40,524.2	0.5%		
<b>Subtotal programme support</b>	<b>608,341.0</b>	<b>14.9%</b>	<b>695,696.3</b>	<b>9.3%</b>	<b>772,922.7</b>	<b>9.3%</b>	<b>778,978.6</b>	<b>9.1%</b>		
<b>Management and administration</b>										
Headquarters: annual budget	108,345.5	2.7%	98,038.4	1.3%	104,065.8	1.3%	111,907.3	1.3%		
Headquarters: United Nations regular budget	43,326.1	1.1%	42,322.6	0.6%	42,851.6	0.5%	43,254.6	0.5%		
<b>Subtotal management and administration</b>	<b>151,671.5</b>	<b>3.7%</b>	<b>140,360.9</b>	<b>1.9%</b>	<b>146,917.4</b>	<b>1.8%</b>	<b>155,161.9</b>	<b>1.8%</b>		
<b>Subtotal programmed activities</b>	<b>4,075,677.8</b>	<b>99.8%</b>	<b>6,928,734.6</b>	<b>92.3%</b>	<b>7,745,566.0</b>	<b>93.6%</b>	<b>7,938,954.0</b>	<b>92.4%</b>		
Operational reserve (OR)	-	0.0%	547,679.5	7.3%	497,756.8	6.0%	620,168.1	7.2%		
<b>Subtotal programmed activities and OR</b>	<b>4,075,677.8</b>	<b>99.8%</b>	<b>7,476,414.1</b>	<b>99.6%</b>	<b>8,243,322.8</b>	<b>99.6%</b>	<b>8,559,122.1</b>	<b>99.6%</b>		
"New or additional activities – □										
mandate-related" reserve	-	0.0%	20,000.0	0.3%	20,000.0	0.2%	20,000.0	0.2%		
Junior Professional Officers	7,674.0	0.2%	12,000.0	0.2%	12,000.0	0.1%	12,000.0	0.1%		
<b>Total</b>	<b>4,083,351.9</b>	<b>100%</b>	<b>7,508,414.1</b>	<b>100%</b>	<b>8,275,322.8</b>	<b>100%</b>	<b>8,591,122.1</b>	<b>100%</b>		

**(3) Global programmes: expenditure in 2017, original and current budgets for 2018, and proposed revised budget for 2019**

	(in thousands of US dollars)			
	2017 expenditure	2018 Original budget	2018 Current budget	2019 proposed revised budget
<b>Programme (by activity)</b>				
Cash-based interventions	523.0	800.0	800.0	1,129.8
Durable solutions	1,742.9	3,193.0	3,193.0	4,056.0
Education-related projects	18,769.4	18,645.0	20,779.8	24,401.3
Emergency-related projects	34,062.1	25,465.0	32,208.4	36,872.7
Environment-related projects	371.9	250.0	250.0	750.0
Global clusters	1,847.6	3,130.0	3,332.0	3,428.7
Health-related projects	2,434.0	5,350.0	5,350.0	5,853.0
Innovation project	2,419.6	2,697.4	2,513.4	3,118.7
Private sector partnerships	106,968.7	119,066.3	118,578.0	129,211.4
Protection-related projects	4,545.4	7,679.3	7,522.4	6,032.2
Public information and media projects	6,701.5	4,089.0	8,822.4	9,215.0
Refugee women, children and adolescents	2,502.3	2,363.1	1,959.0	1,601.7
Registration, data and knowledge management	5,493.9	5,316.0	5,316.0	8,312.5
Research, evaluation and documentation	577.0	2,352.6	4,500.0	4,069.4
Resettlement	11,363.0	11,984.0	13,223.2	8,698.1
Shelter-related projects	1,786.4	24,045.0	24,255.0	21,815.0
Training-related projects	1,016.3	845.2	1,150.3	1,372.5
Miscellaneous	552.8	516.1	773.6	647.8
<b>Subtotal programme</b>	<b>203,677.8</b>	<b>237,787.0</b>	<b>254,526.3</b>	<b>270,585.6</b>
<b>Programme support (by division)</b>				
<i>Executive direction and management</i>				
- Connectivity for refugees	467.1	-	-	-
- Innovation project	794.1	2,179.4	2,147.0	1,267.7
- Inspector General's Office field activities	1,404.0	933.5	1,826.7	1,943.2
- Legal Affairs Service field activities	455.2	424.1	709.1	920.7
- Risk management 2.0	-	-	1,656.8	3,193.8
<i>Division of External Relations</i>				
- Specialized sections and services	12,476.6	7,605.8	9,351.7	9,814.7
- Private sector partnerships - investment funds and activities	11,429.5	13,376.7	14,271.7	15,592.8
<i>Division of International Protection</i>				
- Specialized sections and services	9,133.2	5,987.2	6,488.7	4,080.3
<i>Division of Programme Support and Management</i>				
- Global clusters field support	-	260.0	260.0	474.8
- Technical support to the field	12,097.6	19,772.3	14,078.7	14,420.6
<i>Division of Emergency, Security and Supply</i>				
- Emergency Capacity Management Section	6,582.8	5,505.4	5,187.7	4,569.7
- Field safety section - field security support	12,184.5	11,915.1	11,840.1	12,111.8
- Supply management - field strengthening and support	18,042.7	22,825.1	16,771.2	17,698.7
<i>Division of Resilience and Solutions</i>				
- Specialized sections and services	-	-	17,486.9	12,114.3
<i>Division of Information Systems and Telecommunications</i>				
- Information technology and telecommunications - field support	28,080.0	37,079.7	37,050.0	27,189.0
<i>Division of Human Resources Management</i>				
- Global staff accommodation	1,160.9	955.2	722.0	1,420.3
- Special staff costs (including voluntary separation)	22,011.6	19,682.4	21,966.4	18,246.0
- Training of UNHCR staff	7,571.2	7,599.8	7,881.7	11,407.0
<i>Division of Financial and Administrative Management</i>				
- Specialized sections and services	181.1	5,000.0	5,000.0	4,500.0
<b>Budapest Global Service Centre</b>				
- Division of Emergency, Security and Supply	1,858.0	1,643.6	1,716.6	1,618.0
<b>Copenhagen Global Service Centre</b>				
- Division of External Relations	7,613.3	8,747.5	8,293.5	9,204.1
- Division of International Protection	1,406.6	1,511.7	700.4	2,280.6
- Division of Programme Support and Management	617.4	9,341.3	9,466.6	11,510.8
- Division of Resilience and Solutions	-	-	820.0	-
- Division of Information Systems and Telecommunications	6,837.7	1,593.3	1,586.8	1,611.0
<b>Subtotal programme support</b>	<b>162,405.1</b>	<b>183,939.2</b>	<b>197,280.5</b>	<b>187,189.8</b>
<b>Total</b>	<b>366,082.9</b>	<b>421,726.2</b>	<b>451,806.9</b>	<b>457,775.4</b>

**(4) Headquarters: expenditure in 2017, original and current budgets for 2018, and proposed revised budget for 2019**

Divisions / departments	(in thousands of US dollars)			
	2017 expenditure	2018		2019 proposed revised budget
		Original budget	Current budget	
<b>Executive direction and management</b>				
Executive Office	6,097.1	5,682.8	5,407.2	5,001.0
New York Liaison Office	4,344.6	4,522.4	4,522.4	4,683.1
Inspector General's Office, including audit services	10,893.5	4,724.2	11,101.5	11,350.6
Legal Affairs Service	3,662.6	4,060.2	4,339.8	4,901.3
Governance Service	-	-	2,103.2	2,412.7
Office of the Ombudsman	711.5	519.7	516.2	538.0
Director's Office for Change Management	1,038.7	0.0	2,331.9	2,331.9
Ethics Office	2,287.6	1,205.7	1,526.6	2,107.6
Enterprise Risk Management	439.1	494.6	1,193.4	1,369.7
Evaluation Service	1,806.9	2,122.3	2,122.3	3,689.4
Organizational Development and Management Service	1,440.2	1,044.7	1,044.7	2,571.5
<b>Subtotal</b>	<b>32,721.7</b>	<b>24,376.6</b>	<b>36,209.3</b>	<b>40,957.0</b>
<b>Division of External Relations</b>				
Office of the Director	2,827.2	2,740.0	2,607.4	2,761.6
Specialized sections and services	22,130.8	21,614.5	19,491.5	19,176.6
<b>Subtotal</b>	<b>24,958.0</b>	<b>24,354.4</b>	<b>22,098.9</b>	<b>21,938.2</b>
<b>Division of International Protection</b>				
Office of the Director	3,461.5	3,418.0	3,289.7	2,430.8
Specialized sections and services	15,181.1	15,749.8	13,960.4	11,565.6
<b>Subtotal</b>	<b>18,642.6</b>	<b>19,167.8</b>	<b>17,250.1</b>	<b>13,996.4</b>
<b>Division of Programme Support and Management</b>				
Office of the Director	3,057.4	2,295.3	2,295.3	6,754.8
Specialized sections and services	5,735.7	8,101.1	8,961.0	3,857.9
<b>Subtotal</b>	<b>8,793.1</b>	<b>10,396.4</b>	<b>11,256.3</b>	<b>10,612.7</b>
<b>Division of Emergency, Security and Supply</b>				
Office of the Director	2,145.6	1,667.7	1,564.3	1,616.0
<b>Subtotal</b>	<b>2,145.6</b>	<b>1,667.7</b>	<b>1,564.3</b>	<b>1,616.0</b>
<b>Regional Bureaux</b>				
Office of the Director for Africa	12,775.8	9,844.5	10,393.8	9,457.6
Office of the Director for the Middle East and North Africa	7,615.6	7,812.0	7,669.9	6,047.0
Special Envoy for the Central Mediterranean Situation	363.1	-	1,589.0	-
Office of the Director for Asia and the Pacific	5,404.6	4,712.9	5,838.6	5,311.0
Emergency Response for Europe	4,051.2	3,705.3	3,927.1	2,379.4
Office of the Director for Europe, includes Brussels up to 2018	5,625.5	5,440.3	3,799.1	4,346.2
Office of the Director for the Americas	2,935.5	3,004.3	3,336.4	4,297.6
<b>Subtotal</b>	<b>38,771.3</b>	<b>34,519.3</b>	<b>36,553.8</b>	<b>31,838.8</b>
<b>Division of Resilience and Solutions</b>				
Office of the Director	-	-	983.1	3,052.1
<b>Subtotal</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>983.1</b>	<b>3,052.1</b>
<b>Division of Information Systems and Telecommunications</b>				
Office of the Director (includes information and communications technology fixed costs)	15,882.7	20,564.7	18,570.4	18,136.5
Specialized sections and services	6,523.3	2,206.0	6,737.3	6,736.2
<b>Subtotal</b>	<b>22,406.0</b>	<b>22,770.7</b>	<b>25,307.7</b>	<b>24,872.6</b>
<b>Division of Human Resources Management</b>				
Office of the Director	3,632.1	2,719.6	2,557.6	2,691.9
Specialized sections and services	10,406.8	10,663.5	9,651.8	10,717.6
<b>Subtotal</b>	<b>14,038.8</b>	<b>13,383.1</b>	<b>12,209.4</b>	<b>13,409.5</b>
<b>Division of Financial and Administrative Management</b>				
Office of the Controller and Director	6,600.4	4,785.3	4,435.4	4,655.4
Specialized sections and services	22,688.9	27,769.2	22,464.8	21,993.2
<b>Subtotal</b>	<b>29,289.3</b>	<b>32,554.6</b>	<b>26,900.2</b>	<b>26,648.6</b>
<b>Budapest Global Service Centre</b>				
Management Unit	3,550.2	3,533.2	3,589.4	4,177.7
Specialized sections and services	30,333.0	25,258.3	27,357.8	28,210.7
<b>Subtotal</b>	<b>33,883.2</b>	<b>28,791.5</b>	<b>30,947.3</b>	<b>32,388.4</b>
<b>Copenhagen Global Service Centre</b>				
Management Unit	4,442.5	4,595.8	4,630.0	4,357.7
<b>Subtotal</b>	<b>4,442.5</b>	<b>4,595.8</b>	<b>4,630.0</b>	<b>4,357.7</b>
Staff Council	1,069.1	696.3	696.3	706.5
<b>Total</b>	<b>231,161.1</b>	<b>217,274.2</b>	<b>226,606.5</b>	<b>226,394.4</b>

**(5) Current budget for 2018 and proposed revised budget for 2019 - by region/subregion/operation, global programmes and headquarters, and by pillar**

Region / subregion / operation	(in thousands of US dollars)									
	2018 current budget					2019 proposed revised budget				
	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total
<b>West Africa</b>										
Burkina Faso	24,147.9	503.1	-	-	24,651.0	26,857.9	436.4	-	-	27,294.3
Côte d'Ivoire	2,715.7	9,630.0	3,954.3	-	16,300.0	3,279.7	9,431.2	3,088.5	-	15,799.4
Ghana	8,085.9	-	-	-	8,085.9	7,159.0	-	-	-	7,159.0
Liberia	11,580.1	-	-	-	11,580.1	11,041.6	-	-	-	11,041.6
Mali	10,454.0	-	9,262.5	1,125.0	20,841.5	8,282.2	-	8,050.0	1,100.0	17,432.2
Niger	80,739.4	733.5	-	11,310.9	92,783.8	54,376.4	916.5	-	9,769.8	65,062.7
Nigeria	10,204.0	-	22,890.0	47,306.0	80,400.0	7,127.4	-	27,086.0	38,271.6	72,485.0
Senegal Regional Office	34,362.0	4,521.6	-	-	38,883.7	32,417.9	2,564.7	-	-	34,982.6
<b>Subtotal West Africa</b>	<b>182,288.9</b>	<b>15,388.3</b>	<b>36,106.8</b>	<b>59,742.0</b>	<b>293,525.9</b>	<b>150,542.1</b>	<b>13,348.9</b>	<b>38,224.5</b>	<b>49,141.4</b>	<b>251,256.9</b>
<b>East and Horn of Africa</b>										
Chad	140,346.4	3,003.7	-	5,634.7	148,984.7	123,727.3	1,054.3	2,425.0	3,177.5	130,384.0
Djibouti	26,730.9	-	-	-	26,730.9	16,925.1	-	-	-	16,925.1
Eritrea	4,788.2	-	-	-	4,788.2	3,943.2	-	-	-	3,943.2
Ethiopia	323,175.8	-	-	4,628.9	327,804.7	341,494.2	-	-	5,015.7	346,509.9
Ethiopia UNHCR Representation to the AU and ECA	4,162.5	-	-	-	4,162.5	4,300.0	-	-	-	4,300.0
Kenya	190,581.9	481.5	-	-	191,063.4	169,562.8	556.0	-	-	170,118.8
Kenya Regional Support Hub	7,933.3	-	-	-	7,933.3	7,946.4	-	-	-	7,946.4
Somalia	79,066.5	-	58,449.5	48,868.2	186,384.3	34,113.3	-	112,636.2	36,394.3	183,143.9
South Sudan	120,077.6	1,505.7	-	33,704.1	155,287.3	119,752.8	1,157.0	-	31,273.5	152,183.3
Sudan	218,356.5	2,033.1	11,846.7	23,662.5	255,898.8	221,517.2	2,821.0	21,949.2	22,442.2	268,729.6
Uganda	470,380.5	200.0	-	-	470,580.5	448,628.1	200.0	-	-	448,828.1
Regional activities	6,899.4	-	-	-	6,899.4	7,392.5	-	-	-	7,392.5
<b>Subtotal East and Horn of Africa</b>	<b>1,592,499.4</b>	<b>7,224.0</b>	<b>70,296.3</b>	<b>116,498.3</b>	<b>1,786,518.0</b>	<b>1,499,302.9</b>	<b>5,788.2</b>	<b>137,010.5</b>	<b>98,303.2</b>	<b>1,740,404.8</b>
<b>Central Africa and the Great Lakes</b>										
Burundi	28,579.0	-	-	2,345.6	30,924.6	28,826.0	12.0	-	2,086.6	30,924.6
Cameroon	81,069.8	530.5	-	5,127.5	86,727.8	77,343.3	478.3	-	4,470.0	82,291.6
Central African Republic	9,640.0	-	17,021.8	14,607.7	41,269.4	8,685.1	-	14,202.9	19,712.0	42,600.0
Congo	20,304.2	-	-	3,170.0	23,474.2	23,015.4	1,250.6	-	2,158.2	26,424.3
Democratic Republic of the Congo Regional Office	109,914.4	1,285.8	11,143.9	78,634.8	200,978.9	100,478.8	1,057.0	2,342.3	36,672.4	140,550.5
Rwanda	95,475.7	-	3,300.3	-	98,776.0	97,024.7	-	2,650.0	-	99,674.7
United Republic of Tanzania	122,708.6	-	3,153.5	-	125,862.1	136,888.2	-	2,182.8	-	139,071.0
<b>Subtotal Central Africa and the Great Lakes</b>	<b>467,691.7</b>	<b>1,816.3</b>	<b>34,619.4</b>	<b>103,885.6</b>	<b>608,013.0</b>	<b>472,261.5</b>	<b>2,797.9</b>	<b>21,378.0</b>	<b>65,099.2</b>	<b>561,536.7</b>

Region / subregion / operation	2018 current budget					2019 proposed revised budget				
	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total
<b>Southern Africa</b>										
Angola	30,322.4	-	-	-	30,322.4	28,998.8	-	-	-	28,998.8
Malawi	17,501.3	-	-	-	17,501.3	16,197.0	-	-	-	16,197.0
Mozambique	5,626.7	319.6	-	-	5,946.2	6,830.2	118.0	-	-	6,948.2
South Africa Regional Office	29,123.8	1,323.5	-	-	30,447.3	29,556.7	1,110.3	-	-	30,667.0
Zambia	32,279.1	-	-	-	32,279.1	32,118.8	-	-	-	32,118.8
Zimbabwe	7,564.0	253.8	-	-	7,817.9	7,745.5	260.0	-	-	8,005.5
<b>Subtotal Southern Africa</b>	<b>122,417.3</b>	<b>1,896.9</b>	-	-	<b>124,314.2</b>	<b>121,446.9</b>	<b>1,488.3</b>	-	-	<b>122,935.2</b>
<b>Subtotal Africa</b>	<b>2,364,897.3</b>	<b>26,325.4</b>	<b>141,022.5</b>	<b>280,125.9</b>	<b>2,812,371.1</b>	<b>2,243,553.5</b>	<b>23,423.2</b>	<b>196,613.0</b>	<b>212,543.9</b>	<b>2,676,133.6</b>
<b>Middle East</b>										
Iraq	135,891.7	307.8	-	423,626.6	559,826.1	185,673.9	465.8	-	421,520.3	607,659.9
Israel	3,957.1	-	-	-	3,957.1	4,292.0	-	-	-	4,292.0
Jordan	274,896.6	-	-	-	274,896.6	371,820.3	-	-	-	371,820.3
Lebanon	462,444.3	590.9	-	-	463,035.2	562,157.9	603.0	-	-	562,761.0
Saudi Arabia Regional Office	5,871.6	216.1	-	-	6,087.6	5,871.5	216.1	-	-	6,087.6
Syrian Arab Republic	47,246.1	198.6	259,200.0	305,544.3	612,189.0	46,968.1	198.6	259,382.9	305,833.0	612,382.7
Syria Regional Refugee Coordination Office	26,847.2	-	-	30,000.0	56,847.2	22,500.0	-	-	30,000.0	52,500.0
United Arab Emirates	4,833.0	-	-	-	4,833.0	4,833.0	-	-	-	4,833.0
Yemen	95,145.7	-	-	103,598.0	198,743.6	88,514.7	-	-	110,133.9	198,648.6
Regional activities	56,582.8	-	-	-	56,582.8	60,917.3	-	-	-	60,917.3
<b>Subtotal Middle East</b>	<b>1,113,716.1</b>	<b>1,313.4</b>	<b>259,200.0</b>	<b>862,768.8</b>	<b>2,236,998.4</b>	<b>1,353,548.7</b>	<b>1,483.5</b>	<b>259,382.9</b>	<b>867,487.3</b>	<b>2,481,902.3</b>
<b>North Africa</b>										
Algeria	36,256.1	-	-	-	36,256.1	36,777.6	-	-	-	36,777.6
Egypt	74,468.7	-	-	-	74,468.7	104,156.7	-	-	-	104,156.7
Libya	74,341.4	-	-	10,658.6	85,000.0	61,152.1	-	-	26,968.8	88,120.9
Mauritania	20,094.2	-	-	-	20,094.2	19,314.9	-	-	-	19,314.9
Morocco	7,749.5	-	-	-	7,749.5	8,000.0	-	-	-	8,000.0
Tunisia	5,615.8	-	-	-	5,615.8	6,320.8	-	-	-	6,320.8
Western Sahara confidence-building measures	8,478.2	-	-	-	8,478.2	7,259.4	-	-	-	7,259.4
Regional activities	6,901.5	-	-	-	6,901.5	5,800.0	-	-	-	5,800.0
<b>Subtotal North Africa</b>	<b>233,905.5</b>	-	-	<b>10,658.6</b>	<b>244,564.1</b>	<b>248,781.5</b>	-	-	<b>26,968.8</b>	<b>275,750.3</b>
<b>Subtotal Middle East and North Africa</b>	<b>1,347,621.6</b>	<b>1,313.4</b>	<b>259,200.0</b>	<b>873,427.4</b>	<b>2,481,562.4</b>	<b>1,602,330.1</b>	<b>1,483.5</b>	<b>259,382.9</b>	<b>894,456.1</b>	<b>2,757,652.6</b>

Region / subregion / operation	2018 current budget					2019 proposed revised budget				
	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total
<b>South-West Asia</b>										
Afghanistan	35,933.2	-	71,233.5	18,667.4	125,834.1	29,156.6	-	71,229.1	21,320.0	121,705.7
Iran (Islamic Republic of)	98,756.6	-	-	-	98,756.6	98,916.7	-	-	-	98,916.7
Pakistan	68,620.5	599.0	28,982.2	1,000.0	99,201.7	73,015.6	558.2	25,627.9	-	99,201.7
<b>Subtotal South-West Asia</b>	<b>203,310.3</b>	<b>599.0</b>	<b>100,215.8</b>	<b>19,667.4</b>	<b>323,792.4</b>	<b>201,088.9</b>	<b>558.2</b>	<b>96,857.0</b>	<b>21,320.0</b>	<b>319,824.1</b>
<b>Central Asia</b>										
Kazakhstan Regional Office	4,406.7	1,113.7	-	-	5,520.4	4,328.1	1,200.8	-	-	5,528.8
Kyrgyzstan	572.3	341.6	-	-	913.9	539.1	274.7	-	-	813.8
Tajikistan	1,568.9	612.9	-	-	2,181.7	1,317.9	1,015.6	-	-	2,333.5
<b>Subtotal Central Asia</b>	<b>6,547.8</b>	<b>2,068.2</b>	-	-	<b>8,616.0</b>	<b>6,185.1</b>	<b>2,491.1</b>	-	-	<b>8,676.1</b>
<b>South Asia</b>										
India	15,633.4	181.0	-	-	15,814.4	16,019.4	148.8	-	-	16,168.2
Nepal	6,188.1	539.0	-	-	6,727.1	5,019.1	480.9	-	-	5,500.0
Sri Lanka	5,033.8	108.1	-	-	5,141.8	4,071.6	31.1	-	-	4,102.8
<b>Subtotal South Asia</b>	<b>26,855.3</b>	<b>828.0</b>	-	-	<b>27,683.4</b>	<b>25,110.1</b>	<b>660.9</b>	-	-	<b>25,771.0</b>
<b>South-East Asia</b>										
Bangladesh	220,442.8	-	-	-	220,442.8	307,553.4	-	-	-	307,553.4
Indonesia	7,159.4	31.5	-	-	7,190.9	7,864.3	365.0	-	-	8,229.3
Malaysia	15,841.7	751.7	-	-	16,593.4	17,088.6	863.2	-	-	17,951.8
Myanmar	9,780.5	24,801.4	-	11,534.7	46,116.6	6,973.4	22,230.2	-	9,520.4	38,724.0
Philippines	616.8	333.8	-	3,100.8	4,051.4	397.8	392.3	-	2,867.9	3,658.0
Thailand	23,893.5	1,039.2	-	-	24,932.7	18,632.0	920.5	-	-	19,552.5
Thailand Regional Office	6,666.4	593.9	-	-	7,260.3	7,106.7	913.1	-	-	8,019.9
<b>Subtotal South-East Asia</b>	<b>284,401.1</b>	<b>27,551.5</b>	-	<b>14,635.5</b>	<b>326,588.1</b>	<b>365,616.3</b>	<b>25,684.4</b>	-	<b>12,388.3</b>	<b>403,688.9</b>
<b>East Asia and the Pacific</b>										
Australia Regional Office	3,055.0	19.5	-	-	3,074.5	3,107.8	46.8	-	-	3,154.6
China	4,727.5	144.2	-	-	4,871.7	4,963.6	136.4	-	-	5,100.0
Japan	3,430.0	74.1	-	-	3,504.1	3,474.4	64.8	-	-	3,539.1
Republic of Korea	1,655.9	78.6	-	-	1,734.5	1,980.5	92.3	-	-	2,072.8
Regional activities	1,082.3	-	-	-	1,082.3	2,782.6	-	-	-	2,782.6
<b>Subtotal East Asia and the Pacific</b>	<b>13,950.8</b>	<b>316.4</b>	-	-	<b>14,267.1</b>	<b>16,308.9</b>	<b>340.3</b>	-	-	<b>16,649.2</b>
<b>Subtotal Asia and the Pacific</b>	<b>535,065.3</b>	<b>31,363.0</b>	<b>100,215.8</b>	<b>34,302.9</b>	<b>700,947.0</b>	<b>614,309.2</b>	<b>29,734.8</b>	<b>96,857.0</b>	<b>33,708.3</b>	<b>774,609.3</b>
<b>Eastern Europe</b>										
Belarus	1,596.0	43.3	-	-	1,639.3	1,907.8	45.0	-	-	1,952.8
Georgia Regional Office	11,042.7	507.1	-	4,972.9	16,522.7	10,984.6	647.7	-	4,277.5	15,909.8
Russian Federation	5,255.3	893.2	-	-	6,148.5	5,585.9	876.5	-	-	6,462.4
Turkey	436,064.7	2.8	-	-	436,067.5	399,574.3	5.0	-	-	399,579.3
Ukraine Regional Office	6,029.1	814.0	-	24,240.9	31,083.9	5,156.4	910.8	-	22,215.1	28,282.4
<b>Subtotal Eastern Europe</b>	<b>459,987.8</b>	<b>2,260.3</b>	-	<b>29,213.8</b>	<b>491,461.9</b>	<b>423,209.0</b>	<b>2,484.9</b>	<b>0.0</b>	<b>26,492.7</b>	<b>452,186.6</b>

Region / subregion / operation	2018 current budget					2019 proposed revised budget				
	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total
<b>South-eastern Europe</b>										
Bosnia and Herzegovina Regional Office	39,596.2	5,433.3	-	-	45,029.5	34,920.9	4,769.8	-	-	39,690.7
<b>Subtotal south-eastern Europe</b>	<b>39,596.2</b>	<b>5,433.3</b>	-	-	<b>45,029.5</b>	<b>34,920.9</b>	<b>4,769.8</b>	-	-	<b>39,690.7</b>
<b>Northern, western, central and southern Europe</b>										
Belgium Regional Office	14,533.4	671.6	-	-	15,205.0	19,943.8	833.1	-	-	20,776.9
France	3,054.9	132.4	-	-	3,187.3	3,150.8	213.7	-	-	3,364.5
Germany	2,729.5	234.5	-	-	2,964.0	2,314.8	34.4	-	-	2,349.2
Greece	239,218.3	89.0	-	-	239,307.2	246,581.1	30.0	-	-	246,611.1
Hungary Regional Office	15,032.0	541.5	162.7	-	15,736.2	13,734.8	477.2	255.9	-	14,468.0
Italy Regional Office	30,795.8	196.7	-	-	30,992.6	30,790.6	135.9	-	-	30,926.5
Sweden Regional Office	4,798.2	482.2	-	-	5,280.4	4,958.5	434.8	-	-	5,393.3
United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	2,115.1	235.8	-	-	2,350.9	1,954.8	404.2	-	-	2,358.9
Regional activities	23,676.2	480.0	-	-	24,156.2	14,846.1	350.0	-	-	15,196.1
<b>Subtotal northern, western, central and southern Europe</b>	<b>335,953.4</b>	<b>3,063.7</b>	<b>162.7</b>	-	<b>339,179.8</b>	<b>338,275.2</b>	<b>2,913.3</b>	<b>255.9</b>	-	<b>341,444.5</b>
<b>Subtotal Europe</b>	<b>835,537.4</b>	<b>10,757.4</b>	<b>162.7</b>	<b>29,213.8</b>	<b>875,671.2</b>	<b>796,405.2</b>	<b>10,168.1</b>	<b>255.9</b>	<b>26,492.7</b>	<b>833,321.8</b>
<b>North American and the Caribbean</b>										
Canada	1,836.8	50.6	-	-	1,887.4	1,939.5	97.9	-	-	2,037.5
United States of America Regional Office	25,678.1	8,192.0	-	-	33,870.1	28,985.4	8,317.1	-	-	37,302.4
<b>Subtotal North American and the Caribbean</b>	<b>27,514.9</b>	<b>8,242.6</b>	-	-	<b>35,757.5</b>	<b>30,924.9</b>	<b>8,415.0</b>	-	-	<b>39,339.9</b>
<b>Latin America</b>										
Argentina Regional Office	11,123.1	168.7	-	-	11,291.8	15,579.6	-	-	-	15,579.6
Brazil	13,729.4	99.0	-	-	13,828.4	13,412.5	-	-	-	13,412.5
Colombia	10,260.4	-	-	21,556.5	31,816.9	18,100.0	-	-	16,963.3	35,063.3
Costa Rica	9,150.3	-	-	-	9,150.3	9,281.7	-	-	-	9,281.7
Costa Rica Legal Unit	3,430.5	831.1	-	-	4,261.6	3,858.6	981.5	-	-	4,840.1
Ecuador	22,705.5	-	-	-	22,705.5	23,860.4	-	-	-	23,860.4
Mexico	17,788.3	-	-	-	17,788.3	17,600.0	-	-	-	17,600.0
Panama Regional Office	27,033.2	-	-	-	27,033.2	33,818.4	-	-	-	33,818.4
Venezuela (Bolivarian Republic of)	17,813.7	-	-	-	17,813.7	11,987.6	-	-	-	11,987.6
Regional activities	5,153.8	-	-	-	5,153.8	8,283.3	-	-	-	8,283.3
<b>Subtotal Latin America</b>	<b>138,188.2</b>	<b>1,098.9</b>	-	<b>21,556.5</b>	<b>160,843.5</b>	<b>155,782.2</b>	<b>981.5</b>	-	<b>16,963.3</b>	<b>173,727.0</b>
<b>Subtotal Americas</b>	<b>165,703.1</b>	<b>9,341.5</b>	-	<b>21,556.5</b>	<b>196,601.0</b>	<b>186,707.1</b>	<b>9,396.6</b>	-	<b>16,963.3</b>	<b>213,066.9</b>
<b>Subtotal field</b>	<b>5,248,824.6</b>	<b>79,100.7</b>	<b>500,600.9</b>	<b>1,238,626.5</b>	<b>7,067,152.7</b>	<b>5,443,305.0</b>	<b>74,206.1</b>	<b>553,108.8</b>	<b>1,184,164.3</b>	<b>7,254,784.2</b>
Global programmes	451,806.9	-	-	-	451,806.9	457,775.4	-	-	-	457,775.4
Headquarters	226,606.5	-	-	-	226,606.5	226,394.4	-	-	-	226,394.4
<b>Subtotal programmed activities</b>	<b>5,927,237.9</b>	<b>79,100.7</b>	<b>500,600.9</b>	<b>1,238,626.5</b>	<b>7,745,566.0</b>	<b>6,127,474.9</b>	<b>74,206.1</b>	<b>553,108.8</b>	<b>1,184,164.3</b>	<b>7,938,954.0</b>
Operational reserve (OR)	497,756.8	-	-	-	497,756.8	620,168.1	-	-	-	620,168.1
<b>Subtotal programmed activities and OR</b>	<b>6,424,994.7</b>	<b>79,100.7</b>	<b>500,600.9</b>	<b>1,238,626.5</b>	<b>8,243,322.8</b>	<b>6,747,643.0</b>	<b>74,206.1</b>	<b>553,108.8</b>	<b>1,184,164.3</b>	<b>8,559,122.1</b>
"New or additional activities – mandate-related" reserve	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
<b>Total</b>	<b>6,456,994.7</b>	<b>79,100.7</b>	<b>500,600.9</b>	<b>1,238,626.5</b>	<b>8,275,322.8</b>	<b>6,779,643.0</b>	<b>74,206.1</b>	<b>553,108.8</b>	<b>1,184,164.3</b>	<b>8,591,122.1</b>

## (6) Proposed revised field budget for 2019 - by rights group and region, and by pillar

<i>Rights group</i>	<i>2019</i>						<i>Total</i>			
	<i>Pillar 1</i>	<i>Pillar 2</i>	<i>Pillar 3</i>	<i>Pillar 4</i>						
<b>Africa</b>										
Favourable protection environment	46,843.1	7,201.6	1,897.9	7,748.4			<b>63,691.0</b>			
Fair protection processes and documentation	162,263.0	7,570.8	3,945.9	7,494.4			<b>181,274.0</b>			
Security from violence and exploitation	141,277.7	-	12,862.4	35,427.8			<b>189,567.9</b>			
Basic needs and essential services	1,187,644.9	-	71,767.4	74,443.0			<b>1,333,855.4</b>			
Community empowerment and self-reliance	270,556.4	-	17,346.7	19,930.5			<b>307,833.7</b>			
Durable solutions	113,441.2	5,769.0	79,943.4	11,035.9			<b>210,189.5</b>			
Leadership, coordination and partnerships	40,327.1	1,021.2	123.8	31,924.4			<b>73,396.5</b>			
Logistics and operations support	254,458.5	1,689.7	8,725.4	24,539.6			<b>289,413.1</b>			
Headquarters and regional support	26,741.6	170.9	-	-			<b>26,912.5</b>			
<b>Subtotal Africa</b>	<b>2,243,553.5</b>	<b>83.8%</b>	<b>23,423.2</b>	<b>0.9%</b>	<b>196,613.0</b>	<b>7.3%</b>	<b>212,543.9</b>	<b>7.9%</b>	<b>2,676,133.6</b>	<b>100.0%</b>
<b>Middle East and North Africa</b>										
Favourable protection environment	63,017.6	848.4	11,033.2	32,072.7			<b>106,971.9</b>			
Fair protection processes and documentation	64,466.4	-	1,733.2	13,398.8			<b>79,598.3</b>			
Security from violence and exploitation	82,994.9	-	8,015.8	32,263.8			<b>123,274.5</b>			
Basic needs and essential services	1,119,579.8	-	193,544.6	591,898.5			<b>1,905,022.9</b>			
Community empowerment and self-reliance	73,273.9	-	40,982.2	114,669.1			<b>228,925.2</b>			
Durable solutions	35,411.0	465.8	-	2,149.4			<b>38,026.2</b>			
Leadership, coordination and partnerships	80,238.3	-	-	43,195.4			<b>123,433.8</b>			
Logistics and operations support	59,184.3	169.3	4,074.0	64,808.4			<b>128,236.1</b>			
Headquarters and regional support	24,163.8	-	-	-			<b>24,163.8</b>			
<b>Subtotal Middle East and North Africa</b>	<b>1,602,330.1</b>	<b>58.1%</b>	<b>1,483.5</b>	<b>0.1%</b>	<b>259,382.9</b>	<b>9.4%</b>	<b>894,456.1</b>	<b>32.4%</b>	<b>2,757,652.6</b>	<b>100.0%</b>

<i>Rights group</i>	<i>2019</i>						<i>Total</i>			
	<i>Pillar 1</i>	<i>Pillar 2</i>	<i>Pillar 3</i>	<i>Pillar 4</i>						
<b>Asia and the Pacific</b>										
Favourable protection environment	20,534.4	3,986.7	3,961.9	1,143.0			<b>29,625.9</b>			
Fair protection processes and documentation	29,474.9	2,141.5	-	282.6			<b>31,898.9</b>			
Security from violence and exploitation	33,654.3	695.0	4,361.9	4,611.4			<b>43,322.6</b>			
Basic needs and essential services	352,399.3	8,556.6	27,457.4	20,575.2			<b>408,988.4</b>			
Community empowerment and self-reliance	53,805.0	5,761.1	31,931.5	1,324.6			<b>92,822.1</b>			
Durable solutions	66,637.2	3,952.5	10,946.7	679.1			<b>82,215.4</b>			
Leadership, coordination and partnerships	22,325.7	390.0	-	3,946.1			<b>26,661.7</b>			
Logistics and operations support	23,231.4	3,338.3	18,197.6	1,146.5			<b>45,913.9</b>			
Headquarters and regional support	12,247.1	913.1	-	-			<b>13,160.2</b>			
<b>Subtotal Asia and the Pacific</b>	<b>614,309.2</b>	<b>79.3%</b>	<b>29,734.8</b>	<b>3.8%</b>	<b>96,857.0</b>	<b>12.5%</b>	<b>33,708.3</b>	<b>4.4%</b>	<b>774,609.3</b>	<b>100.0%</b>
<b>Europe</b>										
Favourable protection environment	62,743.8	5,254.4	-	5,009.6			<b>73,007.8</b>			
Fair protection processes and documentation	312,811.6	1,295.9	-	-			<b>314,107.5</b>			
Security from violence and exploitation	29,818.8	-	-	2,077.7			<b>31,896.4</b>			
Basic needs and essential services	236,146.7	-	-	9,878.0			<b>246,024.7</b>			
Community empowerment and self-reliance	81,338.8	-	-	5,597.4			<b>86,936.2</b>			
Durable solutions	23,752.3	3,175.0	255.9	1,420.0			<b>28,603.2</b>			
Leadership, coordination and partnerships	11,627.6	-	-	759.7			<b>12,387.2</b>			
Logistics and operations support	30,359.7	442.7	-	1,750.3			<b>32,552.8</b>			
Headquarters and regional support	7,806.0	-	-	-			<b>7,806.0</b>			
<b>Subtotal Europe</b>	<b>796,405.2</b>	<b>95.6%</b>	<b>10,168.1</b>	<b>1.2%</b>	<b>255.9</b>	<b>0.0%</b>	<b>26,492.7</b>	<b>3.2%</b>	<b>833,321.8</b>	<b>100.0%</b>

<i>Rights group</i>	<i>2019</i>					<i>Total</i>				
	<i>Pillar 1</i>	<i>Pillar 2</i>	<i>Pillar 3</i>	<i>Pillar 4</i>						
<b>The Americas</b>										
Favourable protection environment	37,301.8	2,864.4	-	1,636.4		<b>41,802.6</b>				
Fair protection processes and documentation	31,607.1	256.9	-	578.2		<b>32,442.2</b>				
Security from violence and exploitation	16,542.9	155.9	-	5,462.2		<b>22,161.0</b>				
Basic needs and essential services	33,644.2	321.6	-	0.0		<b>33,965.8</b>				
Community empowerment and self-reliance	22,734.0	566.5	-	1,718.2		<b>25,018.7</b>				
Durable solutions	18,988.1	3,483.0	-	5,788.2		<b>28,259.3</b>				
Leadership, coordination and partnerships	4,243.9	191.7	-	868.2		<b>5,303.8</b>				
Logistics and operations support	14,037.5	575.1	-	911.8		<b>15,524.3</b>				
Headquarters and regional support	7,607.6	981.5	-	0.0		<b>8,589.2</b>				
<b>Subtotal the Americas</b>	<b>186,707.1</b>	<b>87.6%</b>	<b>9,396.6</b>	<b>4.4%</b>	<b>- 0.0%</b>	<b>16,963.3</b>	<b>8.0%</b>	<b>213,066.9</b>	<b>100.0%</b>	
<b>Field (all regions)</b>										
Favourable protection environment	230,440.6	20,155.5	16,893.0	47,610.2		<b>315,099.3</b>				
Fair protection processes and documentation	600,623.0	11,265.0	5,679.0	21,753.9		<b>639,321.0</b>				
Security from violence and exploitation	304,288.6	850.8	25,240.1	79,842.9		<b>410,222.4</b>				
Basic needs and essential services	2,929,414.9	8,878.2	292,769.4	696,794.7		<b>3,927,857.2</b>				
Community empowerment and self-reliance	501,708.1	6,327.6	90,260.4	143,239.8		<b>741,535.9</b>				
Durable solutions	258,229.7	16,845.3	91,146.0	21,072.5		<b>387,293.5</b>				
Leadership, coordination and partnerships	158,762.6	1,603.0	123.8	80,693.7		<b>241,183.1</b>				
Logistics and operations support	381,271.4	6,215.2	30,997.0	93,156.5		<b>511,640.1</b>				
Headquarters and regional support	78,566.1	2,065.6	-	-		<b>80,631.7</b>				
<b>Total field (all regions)</b>	<b>5,443,305.0</b>	<b>75.0%</b>	<b>74,206.1</b>	<b>1.0%</b>	<b>553,108.8</b>	<b>7.6%</b>	<b>1,184,164.3</b>	<b>16.3%</b>	<b>7,254,784.2</b>	<b>100.0%</b>

**(7) Supplementary budgets for 2018 (as at 30 June 2018)**

*(in thousands of US dollars)*

<i>Subregion / region</i>	<i>Global refugee programme</i>	<i>Global stateless programme</i>	<i>Pillar 3</i>	<i>Pillar 4</i>	<i>Total</i>
			<i>Global</i>	<i>reintegration</i>	
			<i>refugee</i>	<i>projects</i>	
Central Mediterranean situation <sup>(1)</sup>	West Africa	33,955.0	-	-	33,955.0
	Middle East and North Africa	57,106.1	-	-	58,306.1
	Global programmes	2,350.0	-	-	2,350.0
	Headquarters	1,419.0	-	-	1,419.0
	<b>Subtotal</b>	<b>94,830.1</b>	-	-	<b>1,200.0</b>
					<b>96,030.1</b>
Democratic Republic of the Congo situation	Central Africa and the Great Lakes	-	-	19,882.2	19,882.2
	Southern Africa	47,720.1	-	-	47,720.1
	<b>Subtotal</b>	<b>47,720.1</b>	-	-	<b>19,882.2</b>
					<b>67,602.3</b>
Myanmar situation	Asia and the Pacific	207,284.1	-	-	207,284.1
	Headquarters	887.2	-	-	887.2
	<b>Subtotal</b>	<b>208,171.3</b>	-	-	<b>208,171.3</b>
South Sudan situation	East and Horn of Africa	92,322.3	-	-	92,322.3
	Global programmes	573.2	-	-	573.2
	<b>Subtotal</b>	<b>92,895.4</b>	-	-	<b>92,895.4</b>
Syria situation	Middle East and North Africa	-	259,200.0	-	259,200.0
	<b>Subtotal</b>	<b>-</b>	<b>259,200.0</b>	-	<b>259,200.0</b>
Venezuela situation	Americas	42,677.4	-	-	42,677.4
	Headquarters	332.1	-	-	332.1
	<b>Subtotal</b>	<b>43,009.5</b>	-	-	<b>43,009.5</b>
<b>Total</b>		<b>486,626.5</b>	-	<b>259,200.0</b>	<b>21,082.2</b>
					<b>766,908.7</b>

<sup>(1)</sup> Following the establishment of the supplementary budget of \$96.0 million under pillar 1, as reported at its 72<sup>nd</sup> meeting of the Standing Committee in June 2018, UNHCR reallocated \$1.2 million to pillar 4 in the Middle East and North Africa region to address the needs of internally displaced persons in Libya.

**(8) Posts<sup>(1)</sup> for 2017-2019: overall summary of post levels - by grade, by programme, programme support, and management and administration, and by region, global programmes and headquarters**

(in man-years)

Year	Programme										Programme support										Management and administration							
	P-3 / P-1 / P-4			GS / NO FS Total			P-3 / P-1 / P-4			GS / NO FS Total			USG / ASG D-2 D-1 P-5			P-3 / P-1 / P-4			GS / NO FS Total			Grand total						
	D-2	D-1	P-5	P-2	NO	FS	D-2	D-1	P-5	P-2	NO	FS	D-2	D-1	P-5	P-4	P-2	NO	FS	Total								
Africa <sup>(2)</sup>	2017	1	5	54	576	148	331	1,495	2,610	7	20	23	224	92	107	2,755	3,228	-	-	-	-	-	5,838					
	2018	1	7	57	689	168	351	1,447	2,719	8	22	25	240	118	112	2,259	2,784	-	-	-	-	-	5,503					
	2019	1	6	51	601	151	353	1,458	2,621	7	24	33	304	139	143	2,490	3,140	-	-	-	-	-	5,761					
Middle East and North Africa <sup>(2)</sup>	2017	-	4	34	230	84	156	733	1,240	4	13	10	116	44	59	650	895	-	-	-	-	-	2,135					
	2018	-	4	37	255	83	161	726	1,265	4	13	11	122	38	57	685	931	-	-	-	-	-	2,196					
	2019	-	5	37	316	110	189	940	1,596	3	12	13	116	39	68	756	1,006	-	-	-	-	-	2,603					
Asia and the Pacific <sup>(2)</sup>	2017	-	2	12	123	24	129	389	678	4	10	9	40	4	45	487	598	-	-	-	-	-	1,277					
	2018	-	1	13	145	27	148	470	805	4	13	11	46	12	52	516	655	-	-	-	-	-	1,459					
	2019	-	1	16	141	28	155	466	806	4	14	9	51	11	55	492	635	-	-	-	-	-	1,442					
Europe <sup>(2)</sup>	2017	-	2	11	141	33	115	473	774	2	11	19	69	22	39	372	533	-	-	-	-	-	1,307					
	2018	-	2	10	119	27	109	473	740	1	12	14	79	11	37	391	545	-	-	-	-	-	1,285					
	2019	-	2	8	104	22	106	497	739	1	12	15	64	13	48	397	550	-	-	-	-	-	1,288					
The Americas <sup>(2)</sup>	2017	-	1	3	54	8	46	146	259	1	5	8	18	3	15	156	206	-	-	-	-	-	465					
	2018	-	2	5	63	24	62	181	337	1	5	11	32	5	17	193	264	-	-	-	-	-	601					
	2019	-	1	6	73	32	59	225	395	1	5	9	28	9	16	184	252	-	-	-	-	-	648					
Global programmes <sup>(3)</sup>	2017	-	-	-	-	-	-	-	-	7	30	226	32	27	139	462	-	-	-	-	-	462						
	2018	-	-	-	-	-	-	-	-	11	33	250	36	29	132	491	-	-	-	-	-	491						
	2019	-	-	-	-	-	-	-	-	13	36	249	37	30	124	489	-	-	-	-	-	489						
Headquarters <sup>(4)</sup>	2017	-	-	-	-	-	-	-	-	9	19	51	185	11	1	144	420	4	8	24	47	245	1,123					
	2018	-	-	-	-	-	-	-	-	9	21	54	171	8	1	134	398	4	9	22	53	225	1,091					
	2019	-	-	-	-	-	-	-	-	11	17	50	171	9	-	137	395	4	9	22	54	213	1,094					
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>15</b>	<b>113</b>	<b>1,124</b>	<b>296</b>	<b>777</b>	<b>3,235</b>	<b>5,561</b>	<b>27</b>	<b>85</b>	<b>150</b>	<b>877</b>	<b>207</b>	<b>292</b>	<b>4,703</b>	<b>6,342</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>47</b>	<b>245</b>	<b>18</b>	<b>27</b>	<b>331</b>	<b>704</b>	<b>12,606</b>	
<b>Total</b>		<b>2018</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>122</b>	<b>1,271</b>	<b>329</b>	<b>831</b>	<b>3,296</b>	<b>5,866</b>	<b>27</b>	<b>97</b>	<b>160</b>	<b>941</b>	<b>228</b>	<b>305</b>	<b>4,310</b>	<b>6,068</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>53</b>	<b>225</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>332</b>	<b>694</b>	<b>12,627</b>
<b>Total</b>		<b>2019</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>118</b>	<b>1,234</b>	<b>343</b>	<b>861</b>	<b>3,586</b>	<b>6,157</b>	<b>27</b>	<b>97</b>	<b>164</b>	<b>983</b>	<b>257</b>	<b>361</b>	<b>4,579</b>	<b>6,467</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>54</b>	<b>213</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>336</b>	<b>699</b>	<b>13,323</b>

(1) All posts (calculated in man-years) excluding Junior Professional Officers and United Nations Volunteers (national and international) serving with UNHCR.

(2) Excludes global programmes positions located in the field.

(3) Includes all global programmes positions.

(4) Includes positions in Geneva, Budapest, Copenhagen, New York and Brussels for 2017 and 2018 only.

(9) Posts<sup>(1)</sup> funded from the United Nations regular budget for the 2018-2019 biennium

<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<sup>(2)</sup></i>	<i>OL<sup>(3)</sup></i>	<i>Total</i>	
<b>Executive direction and management</b>										
Office of the High Commissioner	2	-	-	-	2	-	2	4	<b>10</b>	
Inspector General's Office	-	-	-	-	-	-	3	3	<b>6</b>	
Legal Affairs Service	-	-	1	-	4	-	1	2	<b>8</b>	
Office of the Ombudsman	-	-	1	-	-	-	-	1	<b>2</b>	
Ethics Office	-	-	1	-	1	-	-	1	<b>3</b>	
Organizational Development and Management Service	-	-	-	-	-	-	1	-	<b>1</b>	
Governance Service	-	-	1	-	-	-	-	4	<b>5</b>	
<b>Division of External Relations</b>										
Office of the Director	-	1	-	1	3	-	1	3	<b>9</b>	
Donor Relations and Resource Mobilization Service	-	-	1	3	3	2	1	6	<b>16</b>	
Private Sector Partnerships Service	-	-	-	-	3	-	-	-	<b>3</b>	
Communications and Public Information Service	-	-	1	-	-	-	1	4	<b>6</b>	
Digital Engagement Section	-	-	-	-	-	-	1	-	<b>1</b>	
Partnership and Coordination Service	-	-	1	-	-	-	2	1	<b>4</b>	
Events, Campaigns and Goodwill Ambassadors Section	-	-	-	-	-	-	1	2	<b>3</b>	
Records and Archives Section	-	-	-	-	-	-	-	7	<b>7</b>	
<b>Division of Information Systems and Telecommunications</b>										
Office of the Director	-	1	-	-	-	-	1	4	<b>6</b>	
<b>Division of Human Resources Management</b>										
Office of the Director	-	1	2	-	4	-	1	2	<b>10</b>	
Strategic and Transformative Human Resources Service	-	-	-	-	2	-	-	-	<b>2</b>	
Human Resources Staff Services	-	-	-	-	-	-	-	2	<b>2</b>	
Career Management Support Section	-	-	-	-	2	-	-	4	<b>6</b>	
Assignments and Promotions Section	-	-	-	1	5	5	1	7	<b>19</b>	
Human Resources Policy and Planning Section	-	-	-	1	3	-	-	1	<b>5</b>	
Medical Service	-	-	1	2	4	1	2	5	<b>15</b>	
<b>Division of Financial and Administrative Management</b>										
Office of the Controller	-	1	1	3	7	1	1	2	<b>16</b>	
Programme Budget Service	-	-	1	2	9	-	4	3	<b>19</b>	
Treasury Section	-	-	1	1	3	-	2	2	<b>9</b>	
Implementing Partnership Management Service	-	-	1	1	1	-	-	-	<b>3</b>	
General Services Section	-	-	-	1	5	-	2	16	<b>24</b>	
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>61</b>	<b>9</b>	<b>28</b>	<b>86</b>	<b>220</b>	

(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

**(10) Expenditure in 2015, 2016 and 2017, current budget for 2018 and proposed revised budget for 2019 - by chapter of expenditure**

	(in thousands of US dollars)									
	2015 expenditure		2016 expenditure		2017 expenditure		2018 current budget <sup>(1)</sup>		2019 proposed revised budget	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%
<b>A. Programme <sup>(2)</sup></b>										
Staff costs <sup>(3)</sup>	398,911.3	12.1%	359,828.3	9.1%	377,336.7	9.2%	500,159.0	6.0%	501,934.6	5.8%
Other staff costs <sup>(4)</sup>	15,586.2	0.5%	16,079.3	0.4%	16,161.5	0.4%	45,043.1	0.5%	29,956.3	0.3%
Consultants	27,729.7	0.8%	30,228.5	0.8%	56,160.9	1.4%	147,652.8	1.8%	153,243.6	1.8%
Travel	26,115.9	0.8%	36,568.5	0.9%	25,520.1	0.6%	37,694.7	0.5%	40,768.8	0.5%
Contractual services	1,006,538.2	30.5%	1,276,279.3	32.2%	1,365,099.4	33.4%	3,505,402.3	42.4%	3,557,813.7	41.4%
Operating expenses	153,228.2	4.7%	167,806.1	4.2%	292,106.4	7.2%	750,542.0	9.1%	801,819.1	9.3%
Supplies and materials	524,437.7	15.9%	629,110.4	15.9%	440,335.7	10.8%	594,578.9	7.2%	602,915.1	7.0%
Furniture and equipment	81,226.8	2.5%	104,009.4	2.6%	103,557.6	2.5%	165,534.8	2.0%	169,962.4	2.0%
Cash-based incentives <sup>(5)</sup>	381,462.2	11.6%	598,089.3	15.1%	531,477.4	13.0%	945,854.7	11.4%	1,009,900.3	11.8%
Joint United Nations contributions	7,947.2	0.2%	8,218.6	0.2%	8,668.3	0.2%	13,187.9	0.2%	13,003.5	0.2%
Other expenditure <sup>(6)</sup>	125,157.9	3.8%	65,884.7	1.7%	99,241.2	2.4%	120,075.8	1.5%	123,496.2	1.4%
<b>Subtotal programme</b>	<b>2,748,341.6</b>	<b>83.4%</b>	<b>3,292,102.5</b>	<b>83.0%</b>	<b>3,315,665.2</b>	<b>81.2%</b>	<b>6,825,725.9</b>	<b>82.5%</b>	<b>7,004,813.5</b>	<b>81.5%</b>
<b>B. Programme support</b>										
Staff costs <sup>(3)</sup>	248,621.3	7.5%	315,556.9	8.0%	388,705.3	9.5%	444,677.6	5.4%	467,149.5	5.4%
Other staff costs <sup>(4)</sup>	31,159.8	0.9%	47,232.1	1.2%	49,035.2	1.2%	60,575.0	0.7%	58,640.1	0.7%
Consultants	736.2	0.0%	1,043.5	0.0%	1,268.8	0.0%	2,651.3	0.0%	1,951.5	0.0%
Travel	20,249.1	0.6%	26,193.5	0.7%	29,091.0	0.7%	38,574.2	0.5%	39,841.5	0.5%
Contractual services	24,535.8	0.7%	32,160.8	0.8%	35,264.2	0.9%	55,918.9	0.7%	44,343.9	0.5%
Operating expenses	38,204.6	1.2%	46,199.5	1.2%	48,601.5	1.2%	91,295.8	1.1%	108,535.4	1.3%
Supplies and materials	7,681.3	0.2%	12,037.6	0.3%	10,934.6	0.3%	18,193.9	0.2%	12,810.0	0.1%
Furniture and equipment	17,150.1	0.5%	23,998.6	0.6%	29,770.9	0.7%	25,368.4	0.3%	16,706.6	0.2%
Cash-based incentives <sup>(5)</sup>	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Joint United Nations contributions	9,500.5	0.3%	14,184.1	0.4%	12,836.9	0.3%	16,156.0	0.2%	16,821.9	0.2%
Other expenditure <sup>(6)</sup>	2,038.7	0.1%	2,558.5	0.1%	2,832.7	0.1%	19,511.7	0.2%	12,178.2	0.1%
<b>Subtotal programme support</b>	<b>399,877.5</b>	<b>12.1%</b>	<b>521,165.1</b>	<b>13.1%</b>	<b>608,341.0</b>	<b>14.9%</b>	<b>772,922.7</b>	<b>9.3%</b>	<b>778,978.6</b>	<b>9.1%</b>
<b>C. Management and administration</b>										
Staff costs <sup>(3)</sup>	87,583.7	2.7%	89,250.8	2.2%	94,576.2	2.3%	87,741.3	1.1%	90,463.9	1.1%
Other staff costs <sup>(4)</sup>	3,948.9	0.1%	5,321.3	0.1%	4,794.4	0.1%	10,920.5	0.1%	3,619.2	0.0%
Consultants	2,031.1	0.1%	1,729.3	0.0%	1,245.0	0.0%	478.0	0.0%	1,190.9	0.0%
Travel	3,286.7	0.1%	3,534.6	0.1%	3,437.9	0.1%	6,954.2	0.1%	5,244.7	0.1%
Contractual services	17,914.3	0.5%	18,251.8	0.5%	28,116.8	0.7%	10,081.1	0.1%	25,000.9	0.3%
Operating expenses	11,516.7	0.3%	12,584.1	0.3%	12,824.4	0.3%	16,458.8	0.2%	19,538.6	0.2%
Supplies and materials	1,204.3	0.0%	1,101.3	0.0%	932.2	0.0%	3,280.0	0.0%	798.8	0.0%
Furniture and equipment	1,244.9	0.0%	1,603.5	0.0%	580.8	0.0%	4,573.4	0.1%	261.3	0.0%
Cash-based incentives <sup>(5)</sup>	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Joint United Nations contributions	10,664.8	0.3%	13,130.0	0.3%	4,442.7	0.1%	2,912.6	0.0%	8,017.7	0.1%
Other expenditure <sup>(6)</sup>	525.8	0.0%	703.2	0.0%	721.0	0.0%	3,517.6	0.0%	1,025.9	0.0%
<b>Subtotal management and administration</b>	<b>139,921.2</b>	<b>4.2%</b>	<b>147,210.0</b>	<b>3.7%</b>	<b>151,671.5</b>	<b>3.7%</b>	<b>146,917.4</b>	<b>1.8%</b>	<b>155,161.9</b>	<b>1.8%</b>
<b>Total programmed activities</b>	<b>3,288,140.3</b>	<b>99.8%</b>	<b>3,960,477.7</b>	<b>99.8%</b>	<b>4,075,677.8</b>	<b>99.8%</b>	<b>7,745,566.0</b>	<b>93.6%</b>	<b>7,938,954.0</b>	<b>92.4%</b>
<b>Operational reserve (OR)</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>	<b>497,756.8</b>	<b>6.0%</b>	<b>620,168.1</b>	<b>7.2%</b>
<b>Subtotal programmed activities and OR</b>	<b>3,288,140.3</b>	<b>99.8%</b>	<b>3,960,477.7</b>	<b>99.8%</b>	<b>4,075,677.8</b>	<b>99.8%</b>	<b>8,243,322.8</b>	<b>99.6%</b>	<b>8,559,122.1</b>	<b>99.6%</b>
<b>"New or additional activities - □</b>										
mandate-related" reserve	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	20,000.0	0.2%	20,000.0	0.2%
Junior Professional Officers	6,674.5	0.2%	6,618.0	0.2%	7,674.0	0.2%	12,000.0	0.1%	12,000.0	0.1%
<b>Total</b>	<b>3,294,814.8</b>	<b>100%</b>	<b>3,967,095.7</b>	<b>100%</b>	<b>4,083,351.9</b>	<b>100%</b>	<b>8,275,322.8</b>	<b>100%</b>	<b>8,591,122.1</b>	<b>100%</b>

(1) 2018 current budget (as of 30 June 2018)

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

(3) Staff costs include salaries and allowances.

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

(5) In 2015, cash-based incentives were accounted for under "individual and family payments" and "grants and lump sum payments". A technical adjustment has been performed in the presentation to restate the amounts under cash-based incentives to ensure comparability.

(6) Other expenditure includes advances to implementing partners and other miscellaneous expenditure.

**Annexe II**

[Anglais et français uniquement]

**Suivi des observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le Budget-programme biennal 2018-2019**

**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 (CCQAB ou le Comité) sur le Budget-programme biennal 2018-2019 (A/AC.96/1169/Add.1).

**II. Budget-programme biennal 2018-2019****Structure et présentation du budget**

2. Concernant la catégorie « *Other expenses* » (autres dépenses) dans le tableau 14 de l'annexe I du Budget-programme biennal 2018-2019 du HCR (A/AC.96/1169), le Comité a estimé au paragraphe 5 de son rapport que chaque rubrique de cette catégorie devrait être présentée d'une manière plus détaillée dans les futurs projets de budget.

3. Conformément aux recommandations du CCQAB, le HCR a veillé à ce que la répartition des dépenses par chapitre soit davantage détaillée, et a rendu visibles les principales rubriques qui étaient par le passé groupées sous le titre « *Other expenses* ». Ainsi, des améliorations ont été faites au tableau 10 de l'annexe I du présent document.

**Budget-programme 2018-2019 des Nations Unies**

4. Au paragraphe 14 de son rapport, le Comité a rappelé avoir recommandé que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de mener une étude sur le niveau de financement du budget ordinaire, comme elle avait exigé au paragraphe 85 de sa résolution 70/247, les résultats de cette étude devant être présentés au plus tard dans le cadre du projet de Budget-programme pour l'exercice biennal 2020-2021 (A/72/7, par. VI.29).

5. Cela étant, le HCR présentera une proposition d'augmentation des contributions du budget ordinaire des Nations Unies, en vue de couvrir les frais d'administration et de gestion, dans le cadre du projet de budget ordinaire des Nations Unies pour 2020.

**Fonctionnaires en attente d'affectation**

6. Au paragraphe 20 de son rapport, le Comité a pris acte de la publication de la Politique du HCR relative au recrutement et aux affectations, et a réitéré le fait que le HCR devrait continuer à réduire le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation et rendre compte, dans le prochain projet de budget, des efforts menés à cet effet, y compris des stratégies adaptées pour prévenir une telle situation.

7. Comme mentionné au paragraphe 93 du chapitre III du présent document, le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation a diminué de 11 au 30 juin 2018 par rapport à la période antérieure en 2017. Notant que certaines des mesures prévues et énoncées dans la politique commenceront à avoir des effets en fin 2018, le HCR prévoit des améliorations quant au nombre de fonctionnaires en attente d'affectation et aux dépenses y relatives.

**III. Principales initiatives****Partenariats avec le secteur privé**

8. Au paragraphe 22 de son rapport, le Comité a fait observer qu'il y avait une nouvelle stratégie de partenariat avec le secteur privé, et s'est dit confiant que cette stratégie allait permettre d'obtenir des contributions supplémentaires d'une base élargie des donateurs.

9. Des chiffres à jour sur le progrès constamment réalisés au niveau de la collecte de fonds dans le secteur privé sont fournis au paragraphe 98 du chapitre IV du présent document.

#### **Centre mondiaux de services de Budapest et de Copenhague**

10. Si le Comité a pris acte, au paragraphe 25 de son rapport, des économies de coûts réalisées par l'utilisation des Centres mondiaux de services de Budapest et de Copenhague, il a estimé que des informations plus détaillées sur les gains d'efficacité et les améliorations quant à la fourniture de services devraient être fournies dans le prochain projet de budget du HCR.

11. Concernant la maîtrise des coûts, le HCR note qu'au 30 juin 2018, il y avait 554 postes à Budapest et Copenhague, et que leurs coûts annuels étaient estimés à 49 millions de dollars E.-U. Si les mêmes postes avaient été logés à Genève, leurs coûts auraient été d'environ 86 millions de dollars E.-U., c'est-à-dire une différence d'environ 37 millions de dollars E.-U., soit 43 %. Sur le total des économies de coûts de 37 millions de dollars E.-U., les postes de Budapest représentent 34 millions de dollars E.-U., soit 92 %, tandis que ceux de Copenhague représentent 3 millions de dollars E.-U., soit 8 %. D'une manière générale, les estimations de coûts en 2019 devraient avoir la même tendance que celles de 2018.

12. Un certain nombre de postes à caractère administratif, liés aux domaines comme les finances, l'administration et la formation du personnel, la gestion des achats et des approvisionnements, ont été transférés en tout ou en partie aux Centres mondiaux de services. Concernant les gains d'efficacité et l'amélioration des services, des efforts ont été fournis depuis la création en 2008 du premier Centre mondial de services, en vue d'améliorer la qualité et le rendement de ceux-ci. Depuis lors, les résultats comprennent : des augmentations à double ou triple chiffre du volume de productivité des services financiers et comptables, le règlement des questions depuis longtemps en souffrance sur le nettoyage des comptes, les questions de suivi et de contrôle ; un meilleur traitement et une numérisation du fichier du personnel ; l'adoption de meilleures pratiques dans la formation et le renforcement des capacités, l'augmentation du nombre de fonctionnaires du HCR formés et la diminution du temps requis pour l'imprégnation des fonctionnaires nouvellement recrutés ; une meilleure gestion du patrimoine comme le prouve l'augmentation des revenus tirés de la vente des biens obsolètes et la réduction des discordances au niveau des entrepôts et des questions liées à la non-conformité ; le raccourcissement du délai moyen de traitement pour l'approvisionnement des stocks. Des sondages sur les services fournis par les Centres mondiaux de services ont par ailleurs montré des niveaux élevés de satisfaction au niveau du personnel du HCR.

13. Le transfert de fonctions aux Centre mondiaux de services a été considéré comme une réussite en raison d'un certain nombre de facteurs. Avec des Centres mondiaux de services situés dans des zones appartenant au même fuseau horaire, utilisant une même plateforme de progiciels de gestion intégrée, les perturbations qu'aurait provoquées ce transfert ont été minimisées. La mise à disposition d'un personnel dynamique, très éduqué et doté de compétences en informatique a permis aux responsables de mettre l'accent sur l'optimisation du processus, concernant notamment les services du personnel. En outre, la réduction des dépenses de personnel et de matériel signifie qu'en dépit des contraintes budgétaires, les responsables ont été en mesure d'allouer plus de ressources pour soutenir le personnel du HCR sur le terrain, grâce à la formation, aux séminaires et aux missions d'appui aux opérations. Le fait d'avoir logé les Centres mondiaux de services dans des pôles, aux côtés de plusieurs autres agences et organisations des Nations Unies ayant des règles, des pratiques et des fonctions administratives communes a également permis de promouvoir la diffusion des meilleures pratiques en matière d'appui aux services clients. En particulier, le Centre mondial de services de Copenhague a permis de réduire les frais de voyage grâce aux investissements dans la technologie de vidéoconférence.

## **IV. Rapport du Comité des commissaires aux comptes**

### **Recommandations en souffrance des années antérieures**

14. Au paragraphe 27 de son rapport, le Comité s'est dit convaincu que le HCR veillera à l'exécution rapide des recommandations en souffrance du Comité des commissaires aux comptes au titre des années antérieures.

15. Des cinq recommandations énumérées par le Comité au paragraphe 27, une recommandation portant sur le paragraphe 104 du rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers du HCR pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 (A/71/5/Add.6, chap. II, par. 104) a été considérée comme exécutée et classée par le Comité à la suite de l'audit au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Concernant les quatre autres recommandations en souffrance, le Comité les a considérées comme étant « en cours d'exécution », étant donné que les améliorations dans les domaines concernés sont examinées dans le contexte de la révision de la gestion axée sur les résultats au HCR.

#### **Engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service**

16. Au paragraphe 29 de son rapport, le CCQAB a souscrit à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes sur les investissements à long terme en vue d'un financement adapté au niveau de risque des engagements au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, et a recommandé que des informations à jour à cet égard figurent dans le prochain projet de budget.

17. En réponse à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes, le HCR a effectué une étude globale sur la modélisation de la gestion actif-passif afin d'évaluer les critères d'appariement entre le passif et l'actif, d'établir les limites des risques liés à l'actif pour une stratégie d'investissement adéquate et de confirmer les retours sur investissement attendus à long terme. L'étude est maintenant terminée, et l'information qui en est résultée a permis au HCR d'évaluer les possibilités de collaborer avec d'autres organismes des Nations Unies pour harmoniser les meilleures pratiques de gestion à long terme des investissements, et de faire des arrangements contractuels pour la fourniture des services juridiques et de gestion de portefeuille à l'échelle du système des Nations Unies, afin de réduire les commissions versées. Des approches communes d'investissement sont aussi évaluées avec l'appui du Groupe de travail des Nations Unies sur les services de trésorerie communs. Le HCR préparera une stratégie d'investissement et une structure de gouvernance à long terme pour la réserve d'ASHI devant être approuvée par le Haut Commissaire.

## Annexe III

[Anglais uniquement]

AAC.96/180

### Numbers of persons of concern 2017-2019 - by region

	Year <sup>(1)</sup>	Refugees <sup>(2)</sup>	Asylum-seekers (pending cases)	Returnees (arrivals during the year)	Persons under UNHCR's statelessness mandate <sup>(3)</sup>	Internally displaced persons (IDPs) <sup>(4)</sup>	Returned IDPs (during year)	Others of concern <sup>(5)</sup>	Grand total
Africa	2017	6,268,200	508,790	526,520	711,590	14,511,690	1,176,260	510,140	24,213,190
	2018	7,081,780	600,650	308,970	1,080,600	18,427,810	3,277,100	114,760	30,891,670
	2019	7,492,410	630,610	404,350	1,007,110	18,110,090	2,644,420	97,640	30,386,630
Middle East and North Africa	2017	2,704,940	234,830	78,090	370,870	10,960,990	2,418,660	15,440	16,783,820
	2018	3,135,780	272,040	244,000	184,000	10,130,570	2,943,880	4,010	16,914,280
	2019	3,059,810	309,740	344,200	183,500	8,980,570	3,554,070	4,010	16,435,900
Asia and the Pacific	2017	4,209,730	159,920	62,160	1,154,900	2,715,810	633,860	528,840	9,465,220
	2018	4,154,980	153,070	105,050	1,249,870	2,576,940	614,480	570,300	9,424,690
	2019	4,008,820	133,520	223,050	1,236,530	2,548,940	585,480	581,790	9,318,130
Europe	2017	6,114,270	1,308,630	410	552,340	3,006,920	190	77,360	11,060,120
	2018	6,760,020	1,101,070	400	520,590	2,736,640	201,600	91,770	11,412,090
	2019	6,442,320	977,250	380	503,880	2,533,870	101,400	91,820	10,650,920
The Americas	2017	644,200	878,720	210	6,480	7,923,110	-	464,410	9,917,130
	2018	320,710	499,060	200	118,750	8,121,500	-	2,128,550	11,188,770
	2019	312,720	663,820	300	108,770	8,321,500	-	2,575,010	11,982,120
Total	2017	19,941,340	3,090,890	667,390	2,796,180	39,118,520	4,228,970	1,596,190	71,439,480
	2018	21,453,270	2,625,890	658,620	3,153,810	41,993,460	7,037,060	2,909,390	79,831,500
	2019	21,316,080	2,714,940	972,280	3,039,790	40,494,970	6,885,370	3,350,270	78,773,700

<sup>(1)</sup> 2017 represents actual, and 2018 and 2019 are projections.

<sup>(2)</sup> Includes persons in refugee-like situations.

<sup>(3)</sup> In addition to 2,796,180 persons under UNHCR's statelessness mandate in 2017, 932,200 stateless refugees in Bangladesh and 125,600 stateless IDPs in Myanmar are already accounted for under the lines "refugees" and "IDPs" respectively.

<sup>(4)</sup> Includes persons in IDP-like situations.

<sup>(5)</sup> Includes refugee returnees in Afghanistan (448,000), Venezuelans residing under alternative legal stay arrangements (345,600), the host community in Uganda (180,000) and naturalized former refugees from Burundi (164,200).

## Annexe IV

[Anglais et français uniquement]

### Priorités stratégiques globales 2018-2019

#### PSG opérationnelles

PSG opérationnelles 2018-2019	Indicateur d'impact	Engagement
<b>Environnement de protection favorable</b>		
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'apatriodie	<p>La mesure dans laquelle les lois répondent aux normes internationales relatives aux réfugiés</p> <p>La mesure dans laquelle les lois et les politiques répondent aux normes internationales relatives aux déplacements internes</p> <p>La mesure dans laquelle les lois répondent aux normes internationales relatives à la prévention de l'apatriodie</p> <p>Pourcentage d'apatriodes pour lesquels la nationalité a été accordée ou confirmée</p>	<p>Chercher à améliorer les lois et les politiques dans 80 pays pour qu'elles répondent aux normes internationales sur les réfugiés et les demandeurs d'asile</p> <p>Chercher à améliorer les lois et les politiques dans 17 pays pour qu'elles répondent aux normes internationales sur les déplacés internes</p> <p>Chercher à améliorer la législation sur la nationalité dans 40 pays pour qu'elle réponde aux normes internationales sur la prévention de l'apatriodie</p> <p>Chercher à augmenter le pourcentage d'apatriodes qui acquièrent la nationalité ou voient leur nationalité confirmée dans 14 situations</p>
<b>Processus équitable de protection et établissement de documents</b>		
2. Garantir l'enregistrement des naissances, l'établissement de profils et l'établissement de documents individuels sur la base de l'enregistrement	<p>Pourcentage d'enfants de moins de 12 mois qui se sont vu délivrer un certificat de naissance par les autorités</p> <p>Pourcentage de personnes relevant de la compétence du HCR enregistrées à titre individuel</p>	<p>Chercher à augmenter la délivrance systématique de certificats de naissance aux nouveau-nés dans 53 situations</p> <p>Maintenir ou augmenter le niveau des enregistrements individuels dans 96 situations de réfugiés</p>
<b>Sécurité face à la violence et à l'exploitation</b>		
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	<p>Mesure dans laquelle les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre reçoivent un soutien approprié</p> <p>Mesure dans laquelle les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre reçoivent un soutien approprié</p>	<p>Fournir du soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre dans 95 opérations en faveur de réfugiés</p> <p>Fournir du soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre dans 10 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes</p>

PSG opérationnelles 2018-2019	Indicateur d'impact	Engagement
	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 3 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 58 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 8 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	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 4 situations de personnes retournées
	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 74 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 37 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 4 situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	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 3 situations de personnes retournées

PSG opérationnelles 2018-2019	Indicateur d'impact	Engagement
<b>Besoins et services essentiels</b>		
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 aigüe dans 36 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 44 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 48 situations de réfugiés
	Pourcentage de ménages vivant dans un logement décent	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans 15 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 7 situations de personnes retournées
	Nombre moyen de litres d'eau potable disponible par personne et par jour	Maintenir ou augmenter le niveau d'approvisionnement en eau dans 46 situations de réfugiés
<b>Responsabilisation et autonomie des communautés</b>		
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 54 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 4 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 65 situations de réfugiés

<i>PSC opérationnelles 2018-2019</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 38 opérations
	Pourcentage d'enfants d'âge scolaire inscrits dans le primaire	Chercher à augmenter le taux d'inscription d'enfants d'âge scolaire dans le primaire dans 95 situations de réfugiés
<b>Solutions durables</b>		
8. Accroître les possibilités de solutions durables pour les personnes prises en charge, particulièrement dans les situations prolongées, y compris par le recours accru aux approches globales et la contribution à la réintégration durable, à l'installation sur place et à la réinstallation réussie dans les pays tiers	<p>La mesure dans laquelle le retour s'est déroulé de plein gré, dans la sécurité et la dignité</p> <p>La mesure dans laquelle les rapatriés ont le même accès aux droits que les autres citoyens</p> <p>La mesure dans laquelle l'intégration économique et sociale est réalisée</p> <p>Pourcentage de personnes prises en charge identifiées comme ayant besoin d'être réinstallées, dont le dossier a été soumis en vue de la réinstallation</p>	<p>Aider les réfugiés à rentrer de plein gré, dans la sécurité et la dignité, dans 40 situations, lorsque les conditions le permettent</p> <p>Aider les personnes de retour à se réintégrer durablement et à bénéficier du même accès aux droits que les autres citoyens dans 11 situations</p> <p>Soutenir l'intégration locale dans 42 situations de réfugiés, lorsque les conditions le permettent</p> <p>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 74 situations</p>

## PSG en matière d'appui et de gestion

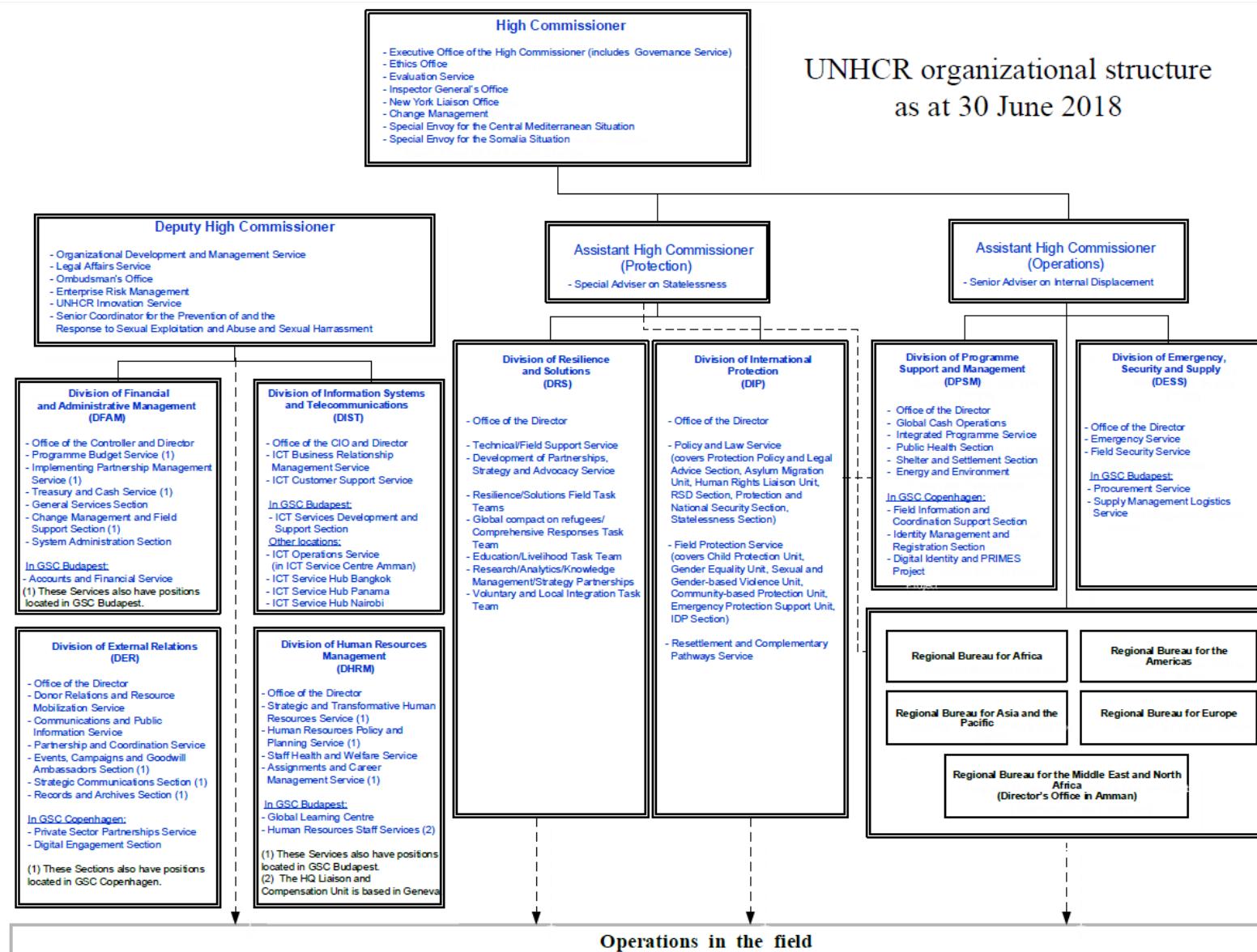
<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019</i>	<i>Indicateur d'impact</i>
1. Les programmes du HCR sont exécutés dans un contexte de saine responsabilité financière et de contrôle adéquat	<p>La gestion financière et l'établissement des rapports sont renforcés au Siège du HCR et sur le terrain par des systèmes rationalisés et renforcés, des orientations efficaces sur les contrôles financiers étant fournies et appliquées</p> <p>Les comptes sont tenus et présentés dans le plein respect des normes IPSAS, et le HCR bénéficie au maximum des normes appliquées</p>
	<p>Les interventions en espèces sont soutenues par un cadre solide de contrôle financier et des procédures opérationnelles liées au système d'intervention</p>
	<p>Les mécanismes de partenariat sont simplifiés et harmonisés en collaboration avec les parties prenantes, notamment d'autres entités des Nations Unies, et la part de ressources confiée aux partenaires locaux est augmentée</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	<p>La capacité et la réponse au plan mondial en matière de protection et de solutions sont renforcées grâce à un appui opérationnel direct, à un meilleur suivi et à des partenariats</p> <p>La promotion de l'égalité entre les sexes est renforcée, ainsi que la redevabilité envers les personnes relevant de la compétence du HCR au plan mondial et opérationnel</p>
3. Le HCR facilite les réponses efficaces aux déplacements forcés et à l'apatriodie par des cadres renforcés de protection et de solutions, le plaidoyer, des partenariats opérationnels et la promotion de l'intégration dans les systèmes nationaux	<p>Les capacités et cadres nationaux, régionaux et mondiaux de protection sont renforcés par une mise en œuvre efficace de la responsabilité en matière de supervision et le plaidoyer, en étroite collaboration avec les États et d'autres acteurs concernés, y compris les entités intervenant dans le développement international et la consolidation de la paix</p> <p>La protection des déplacés et des apatrides est renforcée, et les voies de solutions sont élargies par de nouveaux mécanismes de partenariat, l'appui au renforcement des institutions et systèmes nationaux et la mise en œuvre des réponses globales</p>
4. Le HCR facilite une utilisation responsable et globale des données et des informations pour la prise de décisions et le plaidoyer, y compris par les partenaires et les personnes relevant de sa compétence	<p>Le HCR et ses partenaires gèrent et utilisent les données et les informations selon une approche de collaboration systématisée et basée sur des principes en vue d'actions axées sur des preuves, de la conception des programmes et de la prise de décisions en matière de ressources pour des résultats de qualité en matière de protection</p>

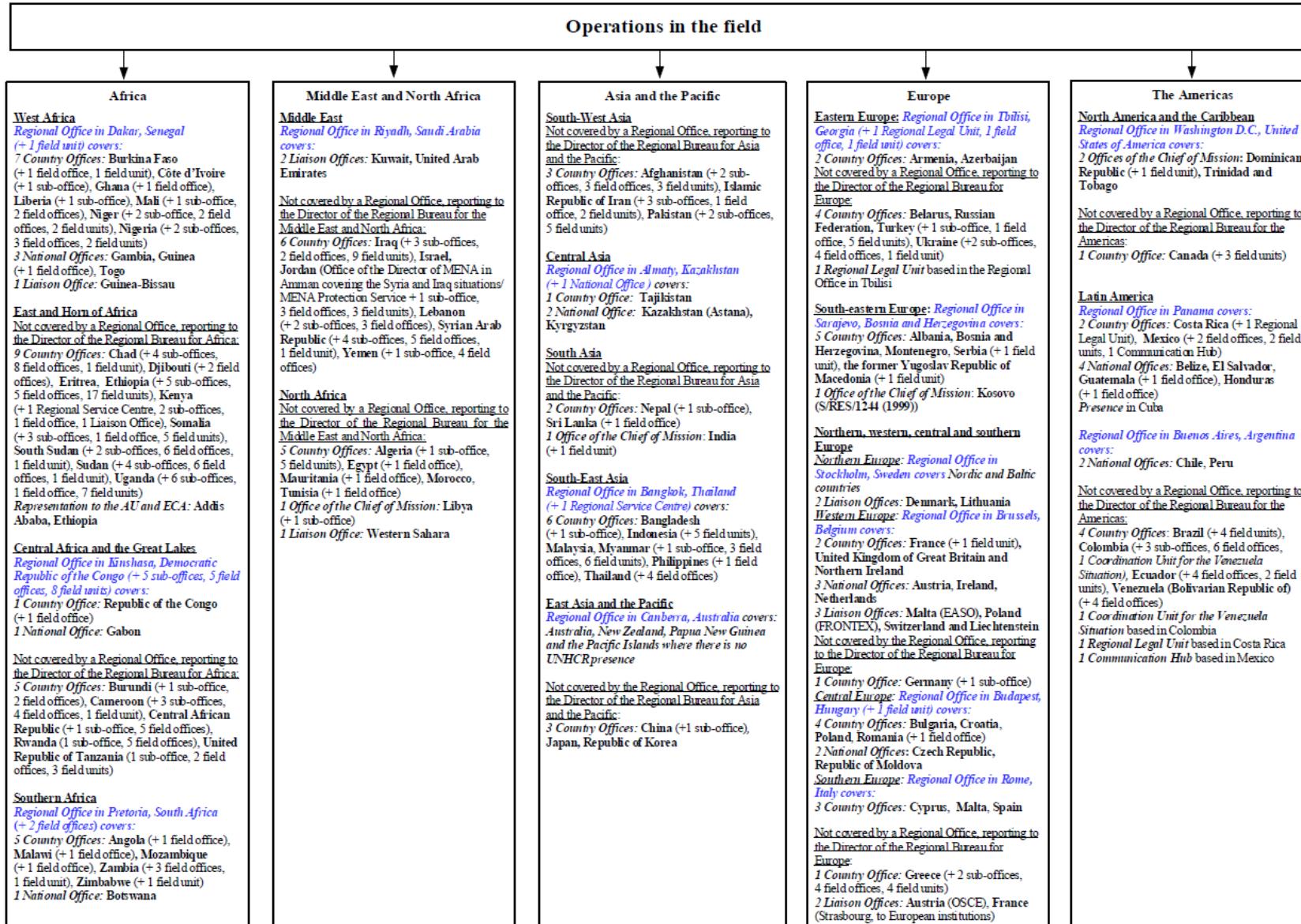
<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019</i>	<i>Indicateur d'impact</i>
	<p>Les informations et les analyses sur la situation des réfugiés et d'autres personnes relevant de la compétence du HCR sont rendues disponibles pour soutenir leur intégration dans les cadres internationaux et nationaux de développement</p> <p>Les approches de gestion des données et des informations, y compris le stockage et le partage des données personnelles, respectent les pratiques en matière de protection et la vie privée</p>
<p>5. Le HCR fait un usage efficace des mécanismes de coordination humanitaire interinstitutions et contribue à leur amélioration. Il stimule les efforts visant à placer la protection au centre de l'action humanitaire</p>	<p>Une coordination et un leadership efficaces sont assurés pour les réponses en faveur des réfugiés et pour les groupes sectoriels dirigés par le HCR au plan mondial et opérationnel</p> <p>Le HCR fournit son expertise et fait des analyses en matière de protection pour guider et éclairer l'action humanitaire conjointe</p>
<p>6. Les stratégies pluriannuelles et multipartites en matière de protection et de solutions, soutenues par des approches de gestion axée sur les résultats, facilitent la collaboration et l'intégration effective des personnes relevant de la compétence du HCR dans les systèmes nationaux et les cadres de développement, pour l'atteinte des objectifs de développement durable</p>	<p>Les stratégies pluriannuelles et multipartites sont éclairées par une meilleure évaluation conjointe des besoins. Elles sont élaborées et appliquées en consultation avec les principales parties prenantes, notamment les autorités nationales, la société civile, les partenaires du développement et les représentants du secteur privé</p> <p>Les systèmes de gestion axée sur les résultats du HCR soutiennent une planification et un suivi de collaboration, basés sur les preuves</p>
<p>7. En collaboration avec ses partenaires, le HCR offre aux réfugiés et à d'autres personnes relevant de sa compétence la possibilité de satisfaire leurs besoins, de renforcer leur protection et de faire la transition vers des solutions, grâce à un recours étendu aux interventions en espèces</p>	<p>Le HCR est équipé de systèmes, d'outils, de compétences et de processus nécessaires pour appliquer et étendre les programmes d'assistance en espèces d'une manière responsable</p> <p>Le HCR cherche à atteindre l'objectif d'arrangements communs avec les partenaires en matière de transfert des espèces, conformément à sa politique et à sa stratégie en matière d'interventions en espèces</p>
<p>8. Le HCR renforce sa préparation aux situations d'urgence, et maintient et renforce sa capacité de se mobiliser rapidement et efficacement pour répondre aux crises</p>	<p>Des articles de première nécessité sont stockés pour fournir l'assistance d'urgence à un nombre de personnes pouvant atteindre 600 000. Ils sont expédiés dans un délai de 48 heures</p> <p>Une capacité de réserve active est maintenue, et les personnels du HCR et des partenaires, avec un leadership, une coordination et des compétences en matière de protection appropriés, sont disponibles pour un déploiement immédiat dans les opérations d'urgence</p>

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019</i>	<i>Indicateur d'impact</i>
	<p>La représentation des communautés et partenaires locaux et nationaux est accrue dans la planification des actions de préparation</p> <p>Une approche proactive de gestion de la sécurité est appliquée, grâce à un personnel de sécurité qualifiée, à la formation à la sécurité et à l'appui aux interventions d'urgence</p>
9. Le HCR est préparé d'une manière optimale à répondre aux défis mondiaux de déplacement forcé, grâce à un effectif diversifié, composé de personnes talentueuses et très compétentes, souple et prêt à être déployé en temps voulu, et bénéficiant de l'appui et des soins globaux de l'Organisation	<p>La planification stratégique des effectifs, qui tient compte de la diversité et de l'équilibre entre les sexes, est améliorée grâce à l'analyse des besoins actuels et futurs de compétences</p> <p>La gestion des carrières est soutenue par l'offre des possibilités d'apprentissage et la revue des performances, et est éclairée par la demande de compétences au niveau de l'Organisation</p> <p>Un cadre équitable et transparent des affectations garantit la diversité et l'équilibre entre les sexes dans le déploiement du personnel qualifié, grâce à des systèmes efficaces de gestion des ressources humaines, surtout dans le contexte des crises et des opérations à haut risque</p> <p>Les normes minimales de santé en milieu professionnel et de sécurité pour le personnel du HCR sont appliquées dans toutes les opérations</p>
10. Le HCR mobilise l'appui politique, financier et opérationnel des secteurs public et privé par des partenariats stratégiques et des stratégies de collecte de fonds efficaces, ainsi que par des communications multimédia axées sur des preuves et des campagnes ciblées, en sensibilisant le public et en suscitant son empathie, en fixant les contours d'un dialogue au plan mondial sur les déplacements forcés	<p>Les stratégies de mobilisation des ressources sont renforcées pour accroître les financements issus des secteurs public et privé, grâce aux approches créatives existantes et nouvelles</p> <p>Les partenariats avec les États membres du Comité exécutif, les organismes des Nations Unies, les organisations non gouvernementales et d'autres partenaires sont maintenus et renforcés grâce à un dialogue de fond régulier</p> <p>Les activités de communication stratégique externe sont renforcées grâce à des campagnes multimédia ciblées, des mises à jour ciblées à l'intention du public et une sensibilisation accrue du public cible, pour mettre en place une forte communauté de soutiens</p> <p>L'appui politique et opérationnel des secteurs public et privé est renforcé pour améliorer le bien-être des populations déplacées et des communautés d'accueil</p>

## Annexe V

[Anglais uniquement]





**Annexe VI**

[Anglais et français uniquement]

**Projet de décision générale sur les questions administratives, financières et de programme***Le Comité exécutif*

- a) *Rappelle* qu'à sa soixante-huitième session, il a approuvé les programmes et les budgets pour les programmes régionaux, les programmes globaux et le Siège dans le cadre du Budget-programme biennal 2018-2019, tel que contenu dans le document A/AC.96/1169, s'élevant à 7 508 414 120 dollars E.-U. pour 2018 ; *note* que les besoins additionnels prévus dans les budgets supplémentaires en 2018 s'élèvent à 766 908 669 dollars E.-U. au 30 juin 2018 ; *approuve* le total des besoins actuels pour 2018 s'élevant à 8 275 322 789 dollars E.-U. ; et *autorise* le Haut Commissaire à effectuer, dans le cadre de la dotation totale, des ajustements dans les budgets des programmes régionaux, des programmes globaux et du Siège ;
- b) *Confirme* que les activités proposées dans le Budget-programme biennal 2018-2019 (révisé), tel qu'exposées dans le document A/AC.96/1180, sont conformes au Statut du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (A/RES/428 (V)) ; aux autres fonctions du Haut Commissaire reconnues, encouragées ou sollicitées par l'Assemblée générale, le Conseil de sécurité ou le Secrétaire général, ainsi qu'aux dispositions pertinentes du Règlement de gestion par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires (A/AC.96/503/Rev.10) ;
- c) *Approuve* les programmes et les budgets révisés pour les programmes régionaux, les programmes globaux et le Siège au titre du projet de *Budget-programme biennal 2018-2019 (révisé)*, tel que contenus dans le document A/AC.96/1180, et s'élevant à 8 591 122 136 dollars E.-U. pour 2019, y compris la contribution du Budget ordinaire des Nations Unies aux dépenses du Siège, les Réserves et le Programme des administrateurs auxiliaires ; et *autorise* le Haut Commissaire à effectuer, dans le cadre de la dotation totale, des ajustements dans les budgets des programmes régionaux, des programmes globaux et du Siège ;
- d) *Prend acte* des états financiers de l'année 2017, tels que contenus dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes à l'Assemblée générale sur le rapport financier et les états financiers vérifiés, relatifs aux fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 (A/73/5/Add.6), et du rapport du Haut Commissaire sur les Problèmes clés et mesures prises en réponse au Rapport du Comité des commissaires aux comptes pour 2017 (A/AC.96/1179/Add.1) ; et *demande* à être régulièrement informé des mesures prises pour donner suite aux recommandations et observations formulées dans ces documents ;
- e) *Demande* au Haut Commissaire de répondre, dans le cadre des ressources disponibles et avec souplesse et efficacité, aux besoins recensés dans le Budget-programme de 2018-2019, *encourage* ses services à être aussi efficaces et efficaces que possible avec les fonds mis à leur disposition, sans pour autant diminuer la protection et l'assistance vitale pour les personnes relevant de la compétence du HCR, et l'*autorise*, en cas de nouveaux besoins d'urgence ne pouvant pas être intégralement couverts par la Réserve des opérations, à établir des budgets supplémentaires et à lancer des appels spéciaux au titre de tous les piliers, les ajustements ainsi effectués devant être signalés pour examen à la réunion suivante du Comité permanent ;

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

g) *Demande instamment* aux États membres, compte tenu de l'immensité des besoins que doit satisfaire le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et de l'appui substantiel de longue date qu'apportent les pays d'accueil de réfugiés, de répondre généreusement et dans un esprit de solidarité à l'appel du Haut Commissaire à la mobilisation de ressources pour exécuter pleinement le Budget-programme biennal 2018-2019 (révisé), 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.

---