

Identification des be

| Le processus de planification |

La planification et la budgétisation des programmes du HCR demeurent fondées sur des évaluations globales des besoins des personnes relevant de sa compétence. L'évaluation des besoins globaux permet à l'Organisation de présenter un tableau très complet de ce qu'elle espère pouvoir accomplir au cours d'une période donnée pour répondre aux besoins des différentes populations qui relèvent de sa compétence. Elle lui permet également de déterminer les conséquences qui résulteraient de l'impossibilité de prendre en charge ces besoins essentiels.

Le processus de planification commence dans chaque pays par des évaluations approfondies, menées par des équipes multifonctionnelles pour déterminer les besoins des personnes pour lesquelles le HCR, en vertu de son mandat, offre protection et assistance. Chaque évaluation s'appuie sur les évaluations précédentes réalisées par des partenaires et à travers le processus interorganisations, ainsi que sur des rapports relatifs à la protection et d'autres sources d'information pertinentes. Ces informations sont collectées en consultation avec toutes les parties concernées, notamment les bénéficiaires, les représentants des communautés d'accueil, les membres des services gouvernementaux, les donateurs, les ONG et les institutions des Nations Unies. Les évaluations sont conçues de manière à prendre dûment en compte les critères d'âge, de genre et de diversité.

En 2011, suite aux améliorations apportées à *Focus*, le logiciel d'appui à la gestion des opérations, tous les bureaux du HCR ont planifié leurs activités en utilisant de nouvelles fonctionnalités, notamment un cadre de résultats

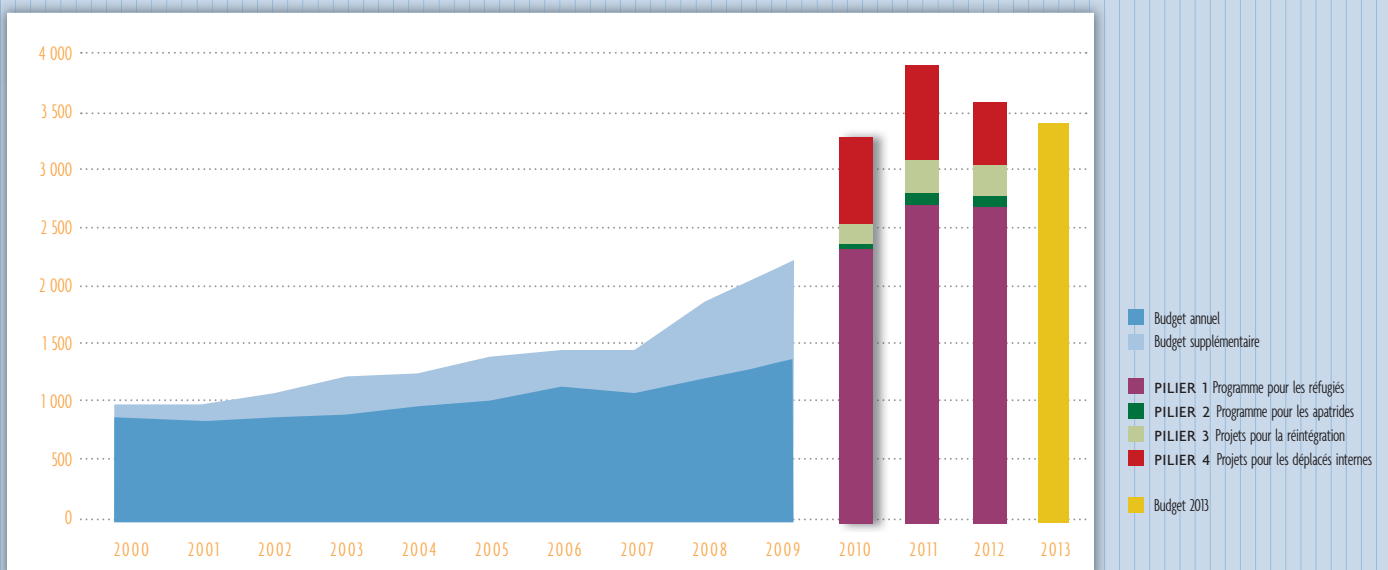
simplifié et un ensemble de priorités stratégiques globales remanié. Au début de l'année, les bureaux ont préparé les plans et les budgets pour 2012 et 2013 en tenant compte des projections démographiques révisées et des résultats des évaluations des besoins.

Conformément aux nouvelles priorités stratégiques globales du HCR, les bureaux sur le terrain ont accordé la priorité aux interventions qui apportent une aide vitale, assurent des activités de protection essentielles, élargissent l'accès à l'éducation et aux moyens d'existence dans les situations de déplacement prolongées, renforcent les capacités de protection dans les situations de mouvements migratoires mixtes, améliorent la prise en charge des réfugiés vivant en milieu urbain, assurent la préparation et la réponse aux situations d'urgence et facilitent des solutions durables. Les divisions du Siège ont présenté des plans et des budgets révisés pour 2012 en appliquant les principes destinés à garantir l'efficacité et la rentabilité.

En mai et juin 2011, tous les plans nationaux et régionaux pour 2012 et 2013 ont été étudiés au Siège. Les bureaux régionaux et les services d'appui technique ont minutieusement examiné les plans et les budgets pour garantir la cohérence générale, ainsi que la compatibilité avec les directives et les priorités, et s'assurer que les activités proposées pouvaient être exécutées au cours de l'année de planification. Les plans et les budgets pour 2013 seront réexaminés et ajustés par le biais d'un processus similaire au cours de l'année 2012.

Au début de l'année 2012, comme à l'accoutumée, l'Organisation ne connaîtra pas

FIGURE 1 Besoins du HCR 2000-2013 | millions de dollars E.-U.



soins et financement

avec précision le montant des contributions volontaires de l'année. Il sera donc nécessaire de mettre en oeuvre les activités en adoptant une approche échelonnée, fondée sur les priorités définies avec soin et sur une gestion prudente des revenus et des budgets.

Tout au long de l'année, le HCR suivra de près la mise en oeuvre des programmes et examinera périodiquement la situation des personnes relevant

de sa compétence dans les secteurs sensibles.

À mesure que le montant des revenus évoluera, les budgets seront révisés et les domaines d'intervention progressivement élargis. En novembre 2011, les plans d'opérations seront mis à jour et les priorités confirmées. À mesure que d'autres fonds seront mis à disposition, les plans seront régulièrement actualisés pour refléter les priorités et les avancées dans la prise en charge des besoins évalués.

| Aperçu des besoins pour 2012-2013 |

Les besoins financiers du HCR pour l'exercice 2012-2013 sont fondés sur une évaluation globale des besoins des personnes relevant de sa compétence que l'Organisation estime être en mesure de satisfaire au cours des deux prochaines années. C'est le second exercice biennal pour lequel le HCR applique cette méthode de planification et de budgétisation, et non plus une approche consistant à définir le budget en fonction du montant escompté des revenus. C'est la raison pour laquelle les besoins de l'Organisation ont augmenté de manière significative à partir de 2010, par rapport aux années précédentes. La **Figure 1** illustre l'évolution des besoins financiers du HCR depuis 2000.

Le total des besoins pour 2012 se monte à quelque 3,59 milliards de dollars E.-U. (soit 3,31 milliards de dollars E.-U. pour les activités programmées, 268 millions de dollars E.-U. pour les réserves et 12 millions de dollars E.-U. pour le programme des Jeunes experts associés). Les besoins pour 2013, qui ne constituent qu'une

estimation préliminaire à ce stade, s'élèvent à quelque 3,42 milliards de dollars E.-U. Les besoins actualisés pour 2013 seront soumis à l'approbation du Comité exécutif du HCR lors de sa 63^e session, qui se tiendra en octobre 2012.

Le budget approuvé pour 2012 est supérieur de 8 pour cent au budget initial de 2011 approuvé par le Comité exécutif en octobre 2010. En revanche, il est inférieur de 7 pour cent au budget 2011 révisé à la fin juillet 2011. Cette évolution reflète le nombre croissant de situations d'urgence auxquelles l'Organisation a dû faire face en 2011, notamment en Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire), en Afrique de l'Est et dans la Corne (Somalie et Soudan), en Libye et au Pakistan (inondations). Les besoins pour 2012 englobent certaines des ressources nécessaires pour répondre aux crises existantes, lorsqu'il a été possible de les planifier et de les budgéter au cours du processus de révision et d'approbation du programme 2012. La **Figure 2** illustre la répartition des besoins budgétaires pour 2012 par pilier et par région. La **Figure 3** montre la répartition géographique globale des besoins pour 2012.

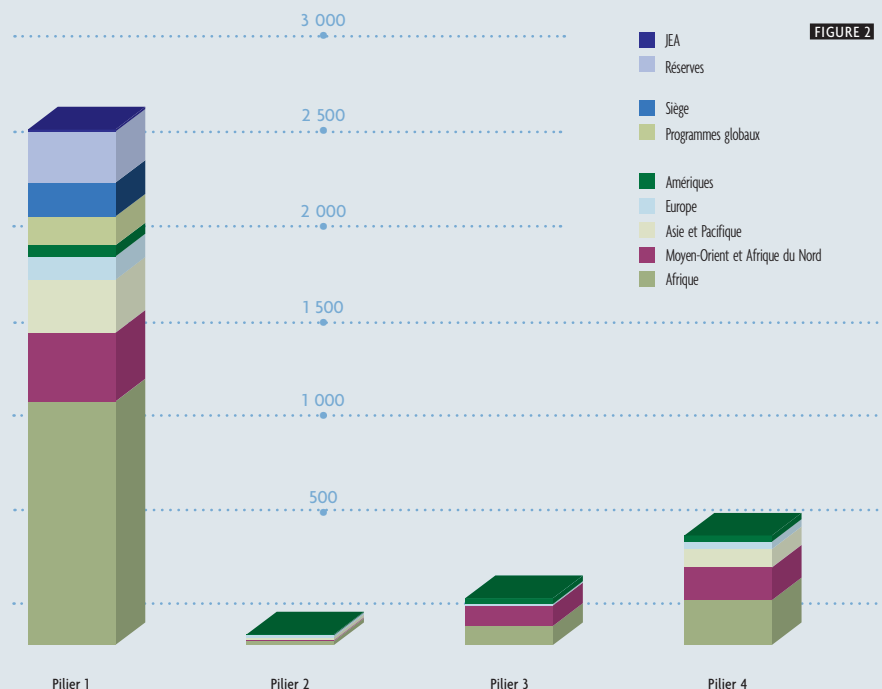
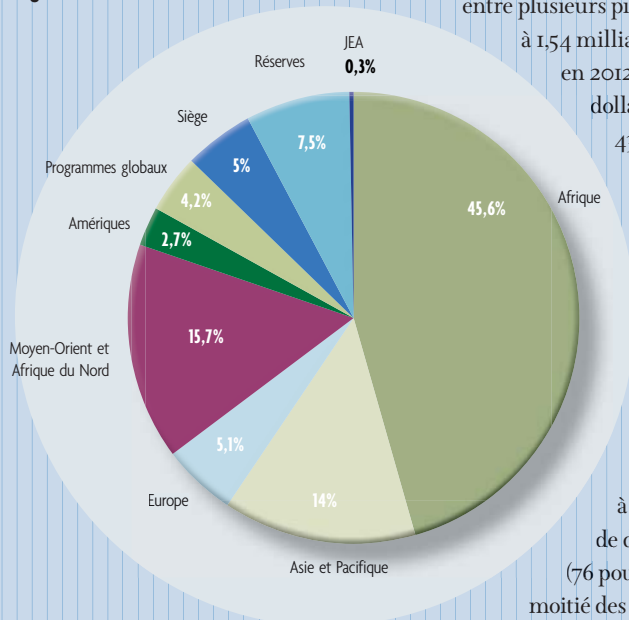


FIGURE 2 Besoins budgétaires par région et par pilier en 2012 | millions de dollars E.-U.

Les dix plus grandes opérations sur le terrain sont regroupées dans trois régions : Afrique, Asie et Pacifique, Moyen-Orient et Afrique du Nord. Il s'agit des opérations en Afghanistan, en République démocratique du Congo, en Éthiopie, en Iraq, au Kenya, au Pakistan, au Soudan, au Soudan du Sud, en République arabe syrienne et au Tchad. Toutes ont des besoins répartis entre plusieurs piliers qui s'élèvent à 1,54 milliard de dollars E.-U.

FIGURE 3

Besoins budgétaires par région en 2012



en 2012 et 1,47 milliard de dollars E.-U. en 2013, soit 43 pour cent du total des besoins annuels.

Le pilier 1, c'est-à-dire le programme en faveur des réfugiés, demeure la composante essentielle du budget 2012, puisqu'il s'élève à 2,7 milliards de dollars E.-U.

(76 pour cent). Près de la moitié des besoins du pilier 1, soit environ 1,28 milliard de dollars E.-U. (47 pour cent) concernent l'Afrique, qui demeure la région la plus touchée par les déplacements de population. Celle-ci est suivie par le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, qui représentent 13 pour cent des besoins (360 millions de dollars E.-U.). L'Asie et le Pacifique, l'Europe et les Amériques correspondent respectivement à 10 pour cent, 5 pour cent et 2 pour cent des besoins du pilier 1. Le reste concerne les programmes globaux, le Siège, les réserves et le JEA. Il convient de noter que le Siège requiert moins de 5 pour cent du total des besoins financiers pour 2012.

Le pilier 2, c'est-à-dire le programme destiné aux apatrides, nécessite environ 56,2 millions

de dollars E.-U., soit 2 pour cent des besoins globaux. L'Afrique représente 36 pour cent des besoins financiers de ce pilier, suivie par l'Asie et le Pacifique (32 pour cent), l'Europe (18 pour cent), les Amériques (8 pour cent) et enfin le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (6 pour cent).

Les projets de réintégration, qui forment le pilier 3, s'élèvent à environ 246,4 millions de dollars E.-U., soit 7 pour cent du budget 2012. Ils sont donc en diminution par rapport aux 289,7 millions de dollars E.-U. dépensés en 2011. La baisse concerne l'Afrique, l'Europe, ainsi que le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, tandis qu'une nette augmentation est prévue dans la région Asie et Pacifique. Cette hausse est due à un engagement accru en faveur de la réintégration des rapatriés en Afghanistan, ainsi qu'à l'appui offert aux réfugiés afghans et aux communautés d'accueil au Pakistan.

Les projets liés aux déplacés internes, qui figurent dans le pilier 4, représentent 16 pour cent du budget 2012 (575,5 millions de dollars E.-U.), ce qui montre la constance de l'action du HCR en faveur des déplacés internes. Les besoins du pilier 4 pour 2012 marquent une diminution de 26 pour cent (197,5 millions de dollars E.-U.) par rapport au budget révisé de 2011. Cette baisse s'explique par la réduction de certaines des opérations, notamment de l'aide aux victimes des inondations de 2010 au Pakistan. En 2012, 41 pour cent des besoins liés aux déplacés internes concerneront l'Afrique subsaharienne, ce qui souligne une fois encore l'ampleur des déplacements de population dans cette région. L'Afrique subsaharienne est suivie par le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (30 pour cent), ainsi que par l'Asie et le Pacifique (17 pour cent), tandis que l'Europe et les Amériques représentent respectivement 7 et 6 pour cent des besoins de ce pilier.

La Figure 4 montre les activités programmées sur le terrain en 2012. Celles-ci sont principalement consacrées aux besoins élémentaires et aux services essentiels, qui constituent environ 40 pour cent de ce budget (1,21 milliard de dollars E.-U.). Les solutions durables, l'autonomisation et l'autosuffisance communautaires, ainsi que la logistique et l'appui aux opérations représentent 30 pour cent (10 pour cent chacun). L'appui à la gestion des opérations (qui englobe les structures régionales sur le terrain et les Programmes globaux) requiert 11 pour cent du budget. Le travail de protection mené à bien par le HCR (solutions durables, autonomisation et autosuffisance communautaires, procédures de protection équitables et documents, protection contre la violence et l'exploitation, environnement de protection favorable) représente près de 37 pour cent (1,21 milliard de dollars E.-U.) du total des besoins. La Figure 5 illustre les besoins budgétaires pour les activités programmées par région.

FIGURE 4

Besoins budgétaires par activités programmées sur le terrain en 2012

| millions de dollars E.-U.

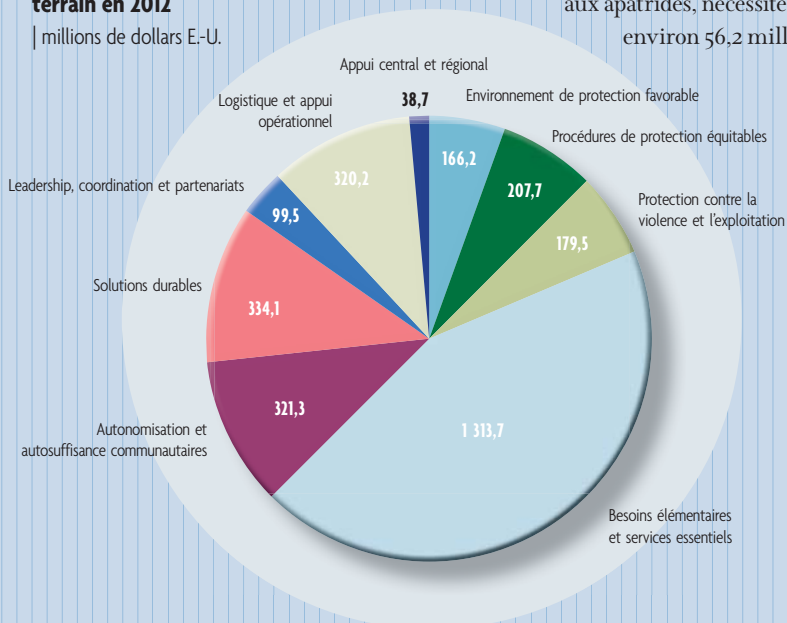
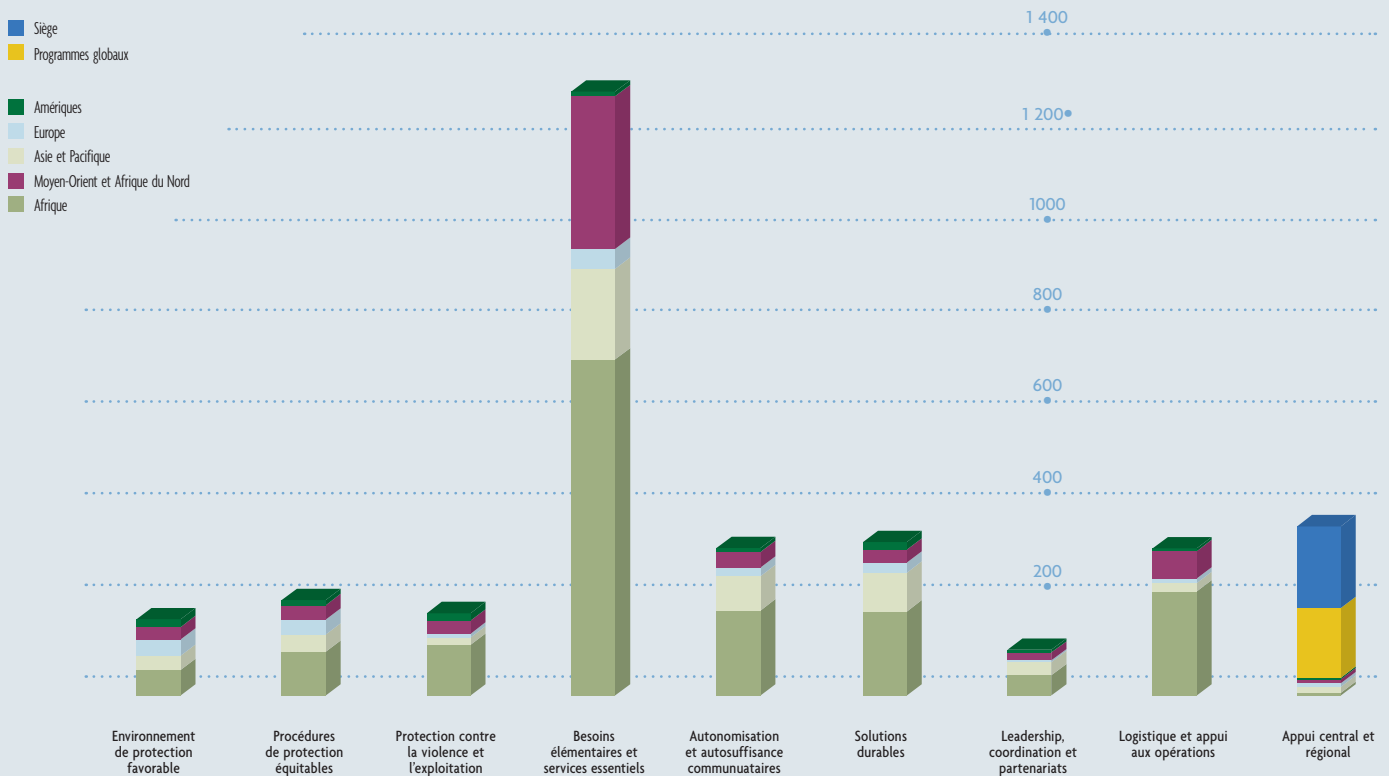


FIGURE 3 Besoins budgétaires par région et activités programmées en 2012 | millions de dollars E.-U.



Normes comptables internationales du secteur public

Dans le cadre des efforts déployés pour respecter les normes comptables et les meilleures pratiques reconnues à l'échelle internationale, l'ONU a entrepris de remplacer les Normes comptables du système des Nations Unies (UNSSAS) par les **Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS)**.

Suite à la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies (A/Res/60/283) approuvant l'adoption des normes IPSAS pour la comptabilité de l'ensemble de l'ONU, le HCR entend se conformer à ces nouvelles normes à compter du 1er janvier 2012. Afin de réussir leur mise en œuvre, l'Organisation coopère étroitement avec le groupe de travail chargé des normes IPSAS, d'autres institutions des Nations Unies les ayant déjà adoptées et le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU, dans le but de publier des états financiers conformes aux normes IPSAS à compter du 31 décembre 2012.

L'une des principales différences entre les normes UNSSAS et IPSAS est que les premières sont fondées sur la comptabilité de caisse modifiée, et les secondes sur la comptabilité d'exercice. Cette dernière assure une transparence accrue, surtout en ce qui concerne l'actif et le passif de l'Organisation, ainsi qu'un meilleur suivi de sa situation financière. Les budgets continueront d'être formulés selon la comptabilité de caisse ou de trésorerie, et les dépenses (décaissements et engagements) seront rapportées au budget selon une méthode comparable (comptabilité de caisse modifiée), comme c'est le cas actuellement. Les états financiers présentés aux donateurs ne seront donc pas modifiés, et les différences avec les rapports établis selon la comptabilité d'exercice seront indiquées dans des notes.

L'adoption des normes IPSAS entraînera également une modification des méthodes de comptabilisation des revenus, des dépenses, de l'actif et du passif. Les éléments d'actif qui n'étaient pas inscrits dans les comptes, tels que les immobilisations corporelles et les stocks, figureront désormais

dans les états financiers, tandis que les dettes telles que l'assurance-maladie après la cessation de service seront comptabilisées dès qu'elles seront contractées.

La prise en compte des stocks et des immobilisations corporelles dans les états financiers fournira une meilleure vue d'ensemble des éléments d'actif et permettra de les utiliser avec plus d'efficacité au niveau opérationnel. En ce qui concerne le passif, la comptabilité d'exercice permet de mieux appréhender les conséquences à long terme des décisions et des activités présentes, car elle montre les dettes contractées aujourd'hui, mais qui ne seront exigibles que dans des années, ce qui permet une meilleure gestion des risques.

L'an dernier, le HCR a considérablement progressé dans les préparatifs de l'adoption des normes IPSAS. Il a élaboré une stratégie globale doublée d'un plan d'action composés des éléments suivants : (a) politique financière et transition, (b) informatique, (c) gestion du changement et formation, (d) préparation, (e) gouvernance du projet. Les prochaines étapes seront :

- Publication de toutes les politiques et procédures liées aux normes IPSAS en octobre 2011, suivie d'activités de formation et de gestion qui se poursuivront tout au long de 2012 ;
- Essai de bout en bout (« essai à vide ») prévu en octobre et novembre 2011 ;
- Fin de l'essai initial prévue en mai 2012 pour valider les soldes de début de période conformes aux normes IPSAS, avec possibilité d'un second essai achevé en septembre 2012 pour régler les problèmes restants ;
- Première clôture de l'exercice conforme aux normes IPSAS à la fin 2012.

En prévision de l'adoption des normes IPSAS en 2012, le Règlement de gestion du HCR a fait l'objet d'une révision qui a été approuvée par le Comité exécutif en octobre 2011. Le Règlement de gestion révisé entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2012.

| Procédure d'appels consolidés |

Dans les situations d'urgence complexes, une coopération entre les institutions des Nations Unies, les ONG, les autres organisations internationales et les pouvoirs publics est nécessaire pour apporter une réponse rapide, efficace et adaptée à l'ampleur de la crise et des besoins. Pour les membres du Comité permanent interorganisations, cela passe par l'établissement d'un plan d'intervention commun, élaboré par l'intermédiaire de l'Équipe des Nations Unies dans le pays sous la direction du Coordonnateur de l'action humanitaire. Cela permet d'adopter une approche intégrée pour planifier, exécuter et suivre les interventions et solliciter des fonds. Ainsi, chaque organisation peut veiller à ce que ses activités aient un impact maximum, tout en évitant la duplication inutile des efforts.

En 2012, le HCR participera à 14 des 16 appels consolidés, à savoir ceux qui concernent

l'Afghanistan, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la Côte d'Ivoire, Haïti, le Kenya, le Niger, les Philippines (Mindanao), la Somalie, le Soudan, le Soudan du Sud, le Tchad, le Yémen et le Zimbabwe. D'autres appels consolidés sont en cours d'examen. Au cours des deux prochaines années, le HCR prendra également part à tous les appels interorganisations et à toutes les interventions d'urgence lancés en réponse à des crises ayant un impact sur les personnes qui relèvent de sa compétence.

Lors des nouvelles situations d'urgence impliquant des réfugiés, le HCR assumera le rôle de chef de file et coordonnera, si nécessaire, un appel de fonds commun avec les autres organisations. De même que pour la procédure d'appels consolidés liée aux situations d'urgence complexes, le HCR et ses partenaires établiront un plan d'intervention proportionnel à la gravité de la crise.

FIGURE 6

Principaux donateurs du HCR | 2010

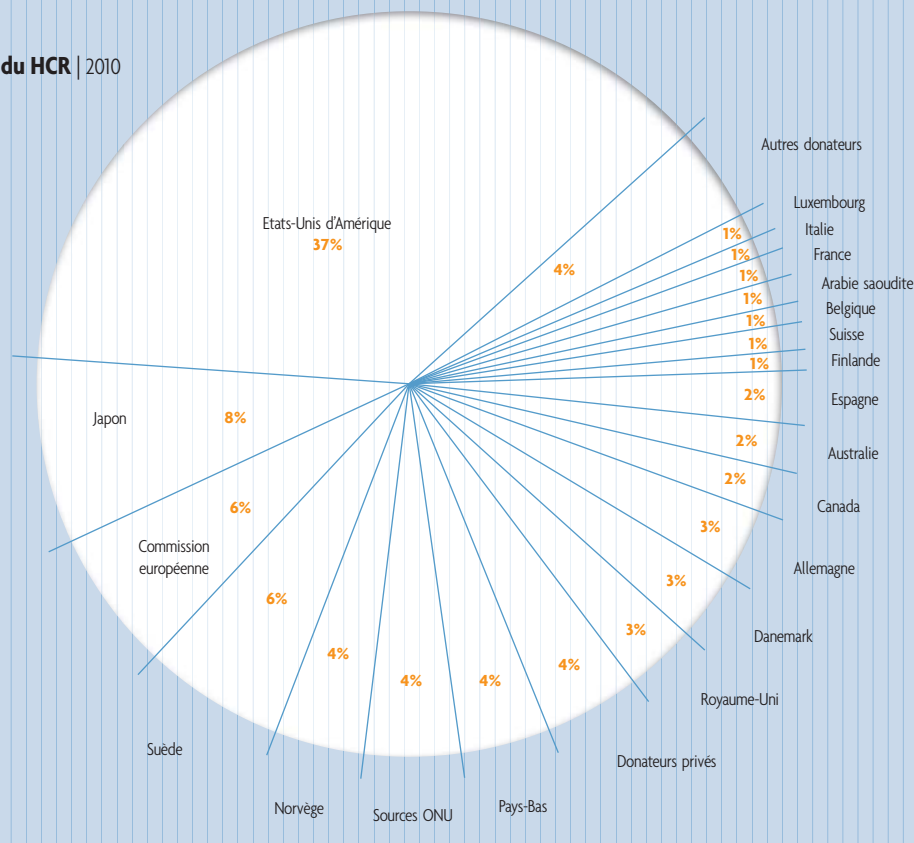
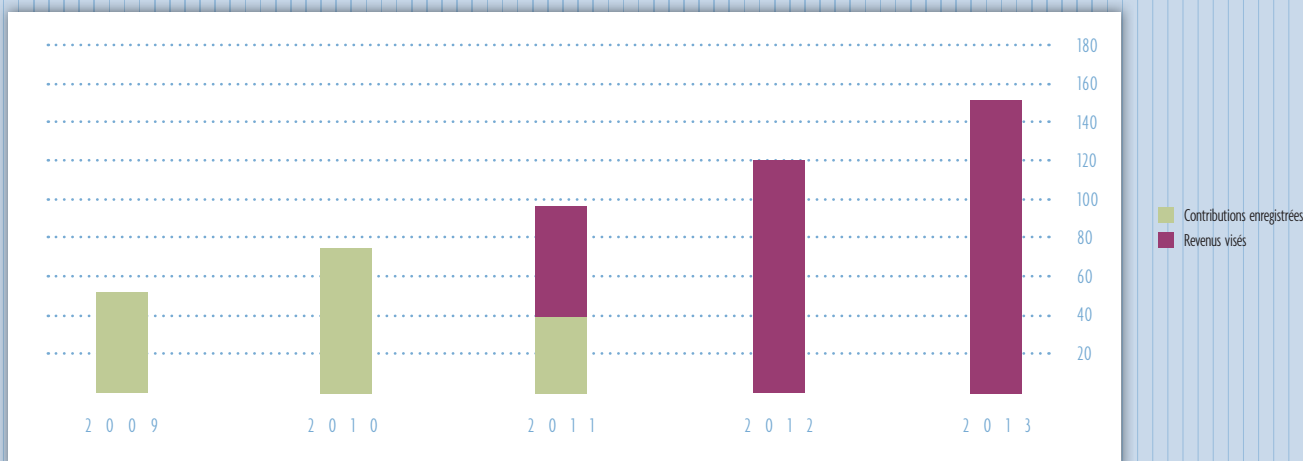


FIGURE 7 Contributions du secteur privé 2009 • 2013 | millions de dollars E.-U.



| Mobilisation des ressources |

La mise en place de l'évaluation des besoins globaux et l'augmentation des besoins financiers qu'elle a entraînée depuis 2010 ont nécessité un changement de stratégie en matière de collecte de fonds. Auparavant, les programmes annuels étaient élaborés sur la base du niveau de financement escompté. Désormais, le HCR s'efforce de mobiliser les ressources nécessaires pour couvrir les besoins de protection et d'assistance qu'il estime être en mesure de satisfaire au cours de l'année. Cela a modifié les fondements de sa stratégie de collecte de fonds.

Le HCR élabore actuellement une stratégie à long terme en vue de préserver et de renforcer l'appui de ses donateurs traditionnels, d'élargir son éventail de donateurs, en particulier dans les pays du Golfe, en Asie et en Amérique latine, d'accroître les contributions des mécanismes de financement décentralisés, et notamment des fonds communs, d'impliquer les acteurs du développement (voir encadré sur les Initiatives pour des solutions transitoires) et d'obtenir un soutien accru du secteur privé.

Dans les années à venir, il sera crucial d'élargir la base de financement du HCR en impliquant de nouveaux donateurs et partenaires, afin de maintenir le niveau de contributions nécessaire pour répondre aux besoins des personnes relevant de la compétence de l'Organisation. Les investissements effectués dans les pays du Golfe, en Asie et en Amérique latine commencent à porter leurs fruits, ce qui permettra de consolider et d'étendre ces efforts dans les prochaines années. La [Figure 6](#) montre la part des contributions versées par les principaux donateurs du HCR en 2010.

La collecte de fonds auprès du secteur privé continue à jouer un rôle important dans les efforts déployés par le HCR pour diversifier sa base de financement. La forte croissance des contributions privées devrait se poursuivre grâce aux investissements constants de ces dernières années. Après avoir collecté un montant record de 72 millions de dollars E.-U. en 2010, le HCR devrait franchir le seuil symbolique des 100 millions en 2011 et espère recevoir plus de 154 millions de dollars du secteur privé d'ici 2013, comme le montre la [Figure 7](#).

Besoins financiers pluriannuels axés sur les solutions

Faire face à la situation des réfugiés et des déplacés internes de longue date et faciliter la réintégration des personnes de retour dans leur région d'origine nécessite une planification et une programmation à long terme. L'expérience approfondie du HCR a montré que la clé de la réussite réside dans une planification conjointe avec les acteurs du développement et, plus encore, dans le soutien et l'engagement des communautés d'accueil et des autorités. Le HCR a entrepris d'élaborer plusieurs programmes pluriannuels locaux, avec le concours des acteurs du développement. Deux d'entre eux ont été officiellement lancés – au Soudan oriental et en Colombie – sous forme de Programmes trisannuels communs au HCR et au PNUD, dans le cadre de **l'Initiative pour des solutions transitoires**.

Au Soudan oriental, le programme vise à regrouper douze camps hébergeant des réfugiés érythréens et plusieurs communautés locales pour les transformer en villages autosuffisants. Cette initiative englobera des projets destinés à améliorer les services de santé, les écoles et l'infrastructure liée à l'eau. Des études de marché locales et des activités génératrices de revenus seront également entreprises. Le coût correspondant à la mise en œuvre de ce projet, étalé sur cinq ans (jusqu'en 2016), est estimé à quelque 100 millions de dollars E.-U. La première phase, qui concerne cinq camps de réfugiés, est

incluse dans le Programme commun au HCR et au PNUD, dont les besoins financiers s'élèvent à 44,8 millions de dollars E.-U. pour 2012-2014.

En Colombie, un nouveau programme trisannuel a été spécifiquement lancé pour offrir aux déplacés internes des exemples de solutions couronnées de succès. Dans un premier temps, il concernera cinq communautés situées dans trois départements, auxquelles s'en ajouteront d'autres par la suite. Les domaines d'intervention sont l'accès à la terre, au logement et aux services essentiels ainsi que le développement économique local, parallèlement à des mesures de protection des déplacés internes. Le HCR et le PNUD ont lancé un appel commun, afin de collecter 26,2 millions de dollars E.-U. pour la période 2012-2014.

Pour pouvoir mener à bien ces programmes pluriannuels axés sur les solutions, le HCR devra disposer de ressources fiables pendant au minimum trois ans. Il exhorte donc les donateurs à soutenir cette initiative en lui apportant des ressources supplémentaires, afin que les activités destinées à promouvoir des solutions durables ne soient pas mises en œuvre au détriment de l'action humanitaire ou des programmes d'urgence.

Les donateurs individuels, et en particulier ceux qui effectuent des versements mensuels réguliers, constituent le socle des contributions du secteur privé. Ils apportent à l'Organisation des revenus prévisibles, durables et souples. D'ici 2013, le HCR entend réunir plus de 700 000 donateurs individuels, en comptant à la fois les donations ponctuelles et les versements réguliers. La stratégie de collecte de fonds du Haut Commissariat auprès du secteur privé continue de mettre l'accent sur ces donateurs, qu'il espère attirer et fidéliser dans les pays prioritaires tels que l'Allemagne, l'Australie, l'Espagne, l'Italie, le Japon et les États-Unis. Au cours des deux prochaines années, les partenariats du HCR avec des grandes entreprises et des fondations devraient également produire un apport substantiel en termes de fonds, d'aide en nature et d'expertise. Le développement de partenariats tels que ceux conclus avec la Fondation IKEA et la société japonaise UNIQLO constituera une priorité.

Le HCR apprécie à sa juste valeur le soutien extrêmement généreux qu'il a reçu de ses donateurs au cours des 60 dernières années. Les crises survenues en 2011 ont montré que les déplacements forcés continuent de bouleverser la vie de millions de personnes à travers le monde. En mettant en évidence la totalité de ses besoins opérationnels, l'Organisation espère aider la communauté internationale à saisir l'étendue des besoins des personnes qui relèvent de sa compétence. L'élargissement de sa base de financement et la fidélisation de ses donateurs traditionnels demeurent des aspects essentiels de la stratégie mise en œuvre par le HCR pour combler l'écart entre ses revenus et ses besoins financiers. De plus, des contributions souples et non affectées sont essentielles pour permettre à l'Organisation de faire bon usage des fonds disponibles en les allouant aux secteurs qui en ont le plus besoin. ■

BESOINS FINANCIERS DU HCR | DOLLARS E.-U.

Opération	Budget révisé	PILIER 1	PILIER 2	PILIER 3	PILIER 4	Total	
		Programme pour les réfugiés	Programme pour les apatrides	Projets pour la réintégration	Projets pour les déplacés internes		
	2011	2012					2013
Afrique centrale et Grands Lacs	416 551 285	241 550 039	3 337 931	81 606 465	55 131 911	381 626 347	313 261 846
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	1 091 158 347	818 674 109	9 720 178	3 388 411	165 167 472	996 950 170	958 323 572
Afrique de l'Ouest	226 307 683	136 238 603	4 466 223	15 059 863	13 005 332	168 770 020	156 290 336
Afrique australe	91 261 755	84 037 551	2 965 297		1 986 354	88 989 203	88 904 221
Afrique du Nord	146 968 929	117 728 778	68 890	0	16 925 724	134 723 392	109 953 745
Moyen-Orient	499 984 242	242 880 717	3 120 566	29 914 264	154 880 150	430 795 697	370 856 833
Asie du Sud-Ouest	373 884 444	150 379 068	821 992	106 322 252	68 791 227	326 314 538	359 774 469
Asie centrale	23 620 278	12 430 071	2 797 403	0	7 650 184	22 877 659	16 398 225
Asie du Sud	58 327 689	36 175 943	1 501 422	1 411 101	7 553 889	46 642 354	46 922 898
Asie du Sud-Est	89 936 639	65 231 937	12 446 302	565 000	11 669 211	89 912 450	98 982 856
Asie de l'Est et Pacifique	17 275 177	15 879 492	384 108	0	0	16 263 600	16 387 996
Europe orientale	83 807 328	47 724 567	2 464 598	0	13 377 066	63 566 230	64 969 337
Europe du Sud-Est	75 632 408	23 780 997	4 851 837	8 114 795	26 806 893	63 554 523	50 638 135
Europe septentrionale, occidentale, centrale et méridionale	49 887 519	51 431 824	2 975 154	0	0	54 406 978	51 236 170
Amérique du Nord et Caraïbe	16 924 783	7 768 837	4 264 845	0	4 166 655	16 200 337	15 550 046
Amérique latine	86 432 317	50 973 109	0	0	28 353 223	79 326 332	82 638 689
Programmes globaux	153 416 285	151 652 141	0	0	0	151 652 141	168 300 133
Siège ¹	174 863 146	177 763 729	0	0	0	177 763 729	176 490 734
Sous-total	3 676 240 255	2 432 301 513	56 186 747	246 382 151	575 465 291	3 310 335 702	3 145 880 240
Réserve opérationnelle	148 196 376	248 848 811	0	0	0	248 848 811	240 711 770
Sous-total	3 824 436 630	2 681 150 324	56 186 747	246 382 151	575 465 291	3 559 184 513	3 386 592 010
Réserve NAM	15 383 652	20 000 000	0	0	0	20 000 000	20 000 000
Jeunes experts associés	12 000 000	12 000 000	0	0	0	12 000 000	12 000 000
Total	3 851 820 282	2 713 150 324	56 186 747	246 382 151	575 465 291	3 591 184 513	3 418 592 010

¹ Inclut les allocations du Budget ordinaire des Nations Unies comme suit: 44,1 millions de dollars E.-U. pour 2011 et 42,8 millions de dollars E.-U. pour 2012 et pour 2013.

BESOINS DU HCR EN



Note: N'inclut pas le Siège, le Bureau du HCR à New York et le Centre des services globaux à Budapest.

**Y compris Kosovo (Résolution 1244 du Conseil de sécurité)*

Les frontières, noms et appellations figurant sur cette carte n'impliquent aucune reconnaissance ou approbation officielle de la part des Nations Unies

