

# Siège

## Direction exécutive et gestion

Le **Bureau exécutif** formule la politique, assure une direction efficace et supervise les activités de l'UNHCR à travers le monde. Il définit les priorités organisationnelles et programmatiques en consultation avec la direction et s'efforce de rallier un appui politique et financier à l'action du Haut Commissariat. Le Bureau exécutif se compose du Haut Commissaire, du Haut Commissaire adjoint, des deux Hauts Commissaires assistants et du Chef de cabinet, ainsi que de leurs collaborateurs respectifs. Le Bureau de l'Inspecteur général et le bureau de l'UNHCR à New York sont directement responsables devant le Haut Commissaire. Le Service chargé de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation rend également compte de ses activités au Haut Commissaire mais est placé sous la supervision fonctionnelle des deux Hauts Commissaires assistants.

Le **Bureau de l'Inspecteur général** joue un rôle essentiel en ce qu'il permet au Haut Commissaire de remplir ses responsabilités en matière de contrôle interne et d'obligation redditionnelle. Le Bureau assure trois fonctions de contrôle fondamentales : 1) inspection des opérations de l'UNHCR pour évaluer la qualité de la gestion ; 2) investigations sur les fautes professionnelles présumées du personnel de l'UNHCR ; 3) enquêtes sur les agressions à l'encontre du personnel du Haut Commissariat ou sur les attaques contre ses opérations, ainsi que sur tout autre incident portant atteinte à la crédibilité de l'Organisation ou causant des dégâts matériels à ses biens.

Outre les inspections ordinaires entreprises chaque année, des inspections spécifiques sur des problèmes de gestion naissants seront menées rapidement par des équipes restreintes, afin de permettre à la direction de prendre des mesures correctives en temps utile. Une méthodologie axée sur les risques sera adoptée pour déterminer les pays ou les questions qui doivent faire l'objet d'une inspection.

L'élaboration et l'application de procédures visant à assurer un suivi efficace des conclusions seront considérées comme prioritaires. Pour garantir la mise en œuvre rapide des recommandations formulées à l'issue des inspections, le Bureau de l'Inspecteur général assurera un suivi jusqu'à ce qu'il juge que les recommandations ont été pleinement respectées. Les missions destinées à s'assurer de l'application des recommandations représenteront une part importante du programme d'inspections.

Des outils électroniques, notamment des instruments d'échantillonnage et d'enquête à distance, seront mis au point, ce qui autorisera un ciblage plus précis des inspections et une collecte d'informations plus efficace en 2008 et en 2009. Un instrument automatisé permettra de communiquer des commentaires détaillés aux chefs d'opération et à leurs équipes avant que les collaborateurs de l'Inspecteur général ne quittent la structure qui a fait l'objet de l'inspection. Les moyens d'enquête renforcés du Bureau de l'Inspecteur général amélioreront la transparence

et permettront de déceler plus aisément les tendances en matière de gestion qui pourraient bénéficier d'une révision des politiques et/ou de l'élaboration de nouvelles politiques.

Le Bureau de l'Inspecteur général cherchera également à renforcer sa capacité à enquêter sur les fautes professionnelles. Le Groupe des investigations veillera à ce que les fautes professionnelles présumées du personnel de l'UNHCR fassent l'objet d'enquêtes adéquates. En 2008-2009, le Bureau de l'Inspecteur général jouera un rôle organisationnel accru en appuyant les mesures destinées à prévenir la fraude et en remédiant aux insuffisances du contrôle et du suivi des responsabilités.

Un récent examen des conclusions des missions d'investigation et des sanctions appliquées a montré la nécessité d'améliorer la coordination et d'appliquer les normes de manière plus uniforme tout au long de la procédure disciplinaire. En conséquence, le Groupe des investigations intensifiera sa collaboration avec d'autres groupes et perfectionnera la définition des normes qui régissent les investigations, ceci afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins du système d'administration de la justice.

Si les conclusions des missions d'investigation ont une incidence importante sur la gestion, les observations et les recommandations pertinentes seront présentées dans un rapport distinct. Ce rapport, qui sera un outil d'aide à la gestion efficace, abordera un éventail de sujets, allant d'affaires administratives de base, comme la gestion des biens, à des considérations stratégiques, telles que la prévention des escroqueries.

Le **Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation** conseille le Haut Commissaire et ses hauts collaborateurs sur les questions d'envergure mondiale, en veillant à ce que les politiques de l'UNHCR soient harmonisées, compatibles et clairement définies.



Siège de l'UNHCR, rue de Montbrillant, 94, Genève, Suisse.  
UNHCR/S. Hopper

Également responsable de la gestion de la fonction d'évaluation, le Service veille à ce que les conclusions et les recommandations émises à l'issue des évaluations soient effectivement intégrées dans les procédures d'élaboration de la politique générale, de planification et de programmation de l'Organisation.

Le Service travaille de manière participative avec tous les intervenants clés et cherche à s'assurer le concours actif des membres du Comité exécutif et d'autres partenaires. Dans un souci de transparence optimale, il veille à ce que tous les rapports d'évaluation et les documents de politique générale soient rendus publics.

En 2008-2009, le Service renforcera les capacités et l'efficacité de la fonction d'élaboration de la politique générale au sein de l'UNHCR en formant son personnel, en renforçant les partenariats externes et en faisant appel à des compétences spécialisées. Il veillera à assurer la conformité des politiques et des procédures d'évaluation de l'UNHCR avec les normes professionnelles les plus élevées, notamment avec celles fixées par le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation.

Les activités d'évaluation et d'élaboration de la politique seront planifiées et exécutées de manière intégrée, et non comme si elles relevaient de deux fonctions distinctes. En 2008-2009, le Service se concentra sur différentes questions comme le lien entre la protection des réfugiés et les migrations internationales ; le rôle du Haut Commissariat dans les retours, la réintégration et la consolidation de la paix à l'issue des conflits ; les déplacements internes de population et la réforme de la capacité d'intervention humanitaire ; ainsi que les fonctions assumées par l'UNHCR dans la prévention et la prise en charge de la violence sexuelle et sexiste dans les situations de déplacement forcé. Dans la mesure du possible, le Service entreprendra des évaluations en temps réel des opérations récemment lancées et évoluant rapidement et participera activement aux évaluations des interventions humanitaires interorganisations.

Le Service prêtera également son concours à trois entités qui sont actuellement mises en place pour faciliter le processus d'élaboration de la politique générale : le Dialogue du Haut Commissaire sur les défis de protection, le Groupe de référence de terrain pour les politiques de protection et le Réseau d'élaboration de la politique générale au Siège.

Le **bureau de l'UNHCR à New York** veille à ce que les problèmes de déplacement figurent en bonne place dans les débats organisés au siège de l'ONU. Le bureau noue ou consolide des partenariats au sein du système des Nations Unies, du corps diplomatique et de la communauté des organisations non gouvernementales. Il s'attachera également à faire connaître l'action de l'UNHCR et la problématique des réfugiés et appuiera les efforts déployés par la Division des relations extérieures et le bureau régional de Washington pour mobiliser des ressources auprès du secteur privé à New York.

Pour de plus amples informations sur les activités du bureau de New York, veuillez vous reporter au chapitre « Coopération avec les partenaires ».

## Le Haut Commissaire adjoint

Le Haut Commissaire adjoint conseille le Haut Commissaire sur tous les aspects du travail de l'UNHCR et le représente en son absence. Le Haut Commissaire adjoint a des responsabilités spécifiques quant à la gestion et à l'administration de l'UNHCR, notamment en ce qui concerne la structure organisationnelle, le personnel, les finances et le processus de hiérarchisation des ressources. Dans l'exercice de ses fonctions, le Haut Commissaire adjoint supervise la Division de la gestion, des finances et de l'administration, la Division des relations extérieures, la Division de la gestion des ressources humaines, la Division des systèmes d'information et des télécommunications, le Service de la gestion et du développement de l'organisation, la Section des affaires juridiques et le Médiateur.

Le **Service de la gestion et du développement de l'organisation (ODMS)** coordonne les efforts visant à renforcer la gestion axée sur les résultats au sein de l'UNHCR. En 2008, le Service se chargera également de diriger les prochaines étapes du processus de changement de structure et de gestion (pour plus de détails sur l'état d'avancement du processus, veuillez vous reporter au chapitre « Politiques prioritaires »). En coopération avec le Service du Budget-programme, récemment créé, l'ODMS gèrera le processus d'allocation des ressources au sein du Haut Commissariat. Il poursuivra ses efforts dans un certain nombre d'autres domaines prioritaires, à savoir l'allègement et la rationalisation de la structure et des processus de l'UNHCR, le renforcement du suivi des responsabilités et la consolidation de la gestion des ressources humaines.

En 2008-2009, le Service perfectionnera le cadre de gestion axé sur les résultats et favorisera le développement d'une culture axée sur les résultats au sein de l'organisation. La planification stratégique, la responsabilisation et la gestion de la performance, ainsi que l'élaboration et la mise en service du nouveau logiciel de gestion axée sur les résultats, Focus, figureront au nombre des domaines prioritaires.

En étroite coopération avec les Bureaux régionaux, la Division des services opérationnels et la Division des services de la Protection internationale, l'ODMS appuiera la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au travers d'ateliers et de formations ; à cet effet, le Service mettra notamment au point un nouveau module de formation à la gestion axée sur les résultats à l'intention du personnel.

Le Service appuiera la gestion et le développement de l'Organisation en participant à des équipes spéciales, à des groupes de travail pluridisciplinaires et à d'autres organes internes particulièrement concernés par les problèmes de gestion, comme le Comité consultatif mixte et l'organe chargé de l'examen annuel des programmes, tout en faisant l'inventaire des meilleures pratiques. L'ODMS soutiendra la performance organisationnelle en s'attachant à promouvoir des initiatives systématiques et efficaces de développement de l'Organisation et en administrant le Fonds canadien de gestion des services de consultants. Le Service veillera également à ce que les initiatives de développement soient cohérentes, concertées et efficaces.

L'ODMS s'attachera à promouvoir la mise en place de structures rationnelles, permettant de satisfaire aux

## Initiative de gestion axée sur les résultats

En 2008, l'UNHCR continuera d'attacher la plus grande importance au développement d'une culture de gestion axée sur les résultats. Les objectifs stratégiques globaux font de la gestion axée sur les résultats l'une des priorités générales du Haut Commissariat. Actuellement, les travaux se poursuivent dans quatre grands domaines : renforcement de la planification stratégique au sein de l'Organisation, développement du logiciel de gestion axée sur les résultats (*Focus*), amélioration des plans et des rapports opérationnels et introduction de mesures pour améliorer la gestion de la performance et la responsabilité.

Pour renforcer la planification stratégique, les objectifs stratégiques globaux de l'UNHCR ont été assortis d'objectifs, ou cibles, de performance, permettant de mesurer les résultats obtenus, pour la période 2008-2009. Il est désormais demandé aux opérations sur le terrain de relier les cibles et objectifs fixés dans chaque pays aux cibles et objectifs globaux, au titre de leur processus de planification et d'établissement de rapports. L'UNHCR continuera à améliorer la qualité de ses rapports, notamment en ce qui concerne la description de l'impact de ses interventions et l'analyse des tendances régionales et mondiales.

Le logiciel de gestion axée sur les résultats de l'UNHCR, *Focus*, comporte des fonctions de planification, de gestion et d'établissement de rapports qui faciliteront grandement la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au niveau national, régional et mondial. En introduisant un ensemble très complet de descriptions et de mesures types, *Focus* vise à doter l'UNHCR de moyens renforcés pour appréhender la complexité de son action et pour évaluer de manière systématique l'impact de ses activités sur les personnes qui relèvent de sa compétence. La phase pilote de mise en œuvre du logiciel débutera à la fin de l'année 2007 et se poursuivra tout au long de l'année 2008. En prévision du lancement dans le monde entier, fixé à 2009, les opérations sur le terrain soumettront, en mars 2008, la version actualisée de leurs plans d'opérations nationaux pour 2009 dans *Focus*. Le logiciel facilitera la hiérarchisation des interventions et permettra de relier clairement les objectifs stratégiques de l'UNHCR aux objectifs et résultats au niveau régional et national. Il appuiera également un suivi et un compte rendu systématiques par rapport à des objectifs fixés et permettra une budgétisation axée sur les résultats, en faisant en sorte que les coûts au niveau de l'exécution soient reliés aux coûts d'impact, ces derniers incluant les coûts d'appui et les coûts de personnel.

En outre, un nouveau Cadre de résultats standard, qui décrit les résultats recherchés par l'Organisation et sert de base à la nouvelle structure budgétaire, sera progressivement introduit en 2008. Ce cadre a une importance primordiale pour la gestion axée sur les résultats et sa mise en place permettra de mieux illustrer les solutions à valeur ajoutée et le travail de protection de l'UNHCR.

En 2006 et en 2007, l'UNHCR a déployé des efforts considérables pour améliorer son processus de planification au Siège. Pour l'année 2008, le Haut Commissariat a remanié le format des plans et des rapports afin de refléter les meilleures pratiques en matière de gestion axée sur les résultats, d'assurer la cohérence avec les formats de planification et de rapports utilisés sur le terrain et de renforcer les méthodes participatives. En conséquence, les Services et les Groupes du Siège seront gérés à l'aide de cadres de résultats et de plans de travail plus complets, qui permettront de mieux suivre l'avancement des travaux et d'en rendre compte de manière plus satisfaisante. L'UNHCR a également renforcé son processus d'examen annuel afin de garantir une meilleure adéquation avec les paramètres et les priorités organisationnelles, ainsi qu'une plus grande réactivité face aux priorités opérationnelles.

En 2008, le Haut Commissariat perfectionnera encore ses pratiques en matière d'allocation des ressources et d'établissement des priorités. Les nouvelles procédures d'allocation des ressources, qui ont été mises au point pour assurer la meilleure adéquation possible entre les ressources financières et humaines de l'Organisation et ses objectifs opérationnels, seront appliquées lors de l'examen annuel des plans d'opérations nationaux de l'année 2009. L'amélioration de l'allocation des ressources fait partie intégrante du système de gestion axée sur les résultats, dans lequel la définition claire des résultats escomptés sert de point de départ à l'établissement des priorités et à l'allocation des ressources, et de base pour mesurer les réalisations et évaluer les responsabilités correspondantes.

Un nouveau cadre d'obligation redditionnelle pour les structures régionales renforcera encore la gestion axée sur les résultats et jouera un rôle essentiel dans l'effort de régionalisation et de décentralisation de la gestion des opérations. En outre, le cadre d'obligation redditionnelle pour l'intégration des critères d'âge, de genre et de diversité, lancé à titre expérimental en 2006, est entré dans la phase de mise en œuvre intégrale en 2007 et continuera d'être appliqué en 2008.

Afin de consolider le système de gestion de la performance, l'UNHCR lancera un nouveau formulaire d'appréciation du comportement professionnel, ainsi qu'une version révisée de l'inventaire des compétences, conforme aux compétences des Nations Unies en 2008. Le Haut Commissariat met également au point un processus pour évaluer la qualification et l'éligibilité du personnel pour les postes de direction. À cette fin, un processus d'évaluation en trois étapes sera défini et des instruments d'évaluation de la gestion seront élaborés. Une mise en œuvre à titre expérimental est prévue en 2008.

normes approuvées, appuiera les objectifs et les priorités de l'Organisation, répondra à la demande croissante d'évaluations d'impact et d'informations en temps réel, et optimisera l'emploi des ressources en mettant au point des paramètres d'étude pour les bureaux de l'UNHCR. À cet effet, le Service conseillera notamment les cadres sur les décisions relatives à la structure et aux responsabilités organisationnelles et réalisera des examens sur la structure et la conception du Siège et des opérations sur le terrain.

La **Section des affaires juridiques** traite des affaires juridiques qui n'ont pas de rapport avec les réfugiés et dispense des conseils d'expert dans des disciplines spécialisées du droit, comme le droit public international, le droit administratif des Nations Unies, les privilèges et immunités, le droit commercial, le droit de la propriété intellectuelle, la passation de marchés et les questions juridiques avec les gouvernements. La section appuie le renforcement des responsabilités et l'application de politiques et de procédures équitables et efficaces par l'administration de l'UNHCR ; elle s'efforce également de réduire les pertes financières ou d'une autre nature en effectuant des analyses des risques juridiques et en représentant l'Organisation dans les litiges internes. Le budget de la Section finance des analyses juridiques externes dans des domaines très spécialisés du droit et au besoin les prestations d'avocats locaux.

## Division de la gestion, des finances et de l'administration

La Division de la gestion, des finances et de l'administration veille à ce que l'UNHCR fasse le meilleur usage possible des ressources financières et matérielles qui sont à sa disposition et se charge de maintenir et de perfectionner les mécanismes de contrôle de la gestion et des finances de l'Organisation. Au dernier trimestre 2007, la Section du budget a été transformée en Service du Budget-programme. Parallèlement, le Service des ressources financières, qui regroupait les sections Budget, Finances et Trésorerie, a été supprimé. La Division se compose donc du Bureau du Contrôleur, du Service du Budget-programme, de la Section des finances et du contrôle, de la Section de la trésorerie et de la Section des services généraux.

En 2008, la Division continuera à accorder la priorité à la stabilité financière de l'UNHCR et au renforcement des responsabilités concernant l'emploi des ressources. Elle se concentrera de manière stratégique sur :

- 1) l'optimisation du système MSRP/PeopleSoft, afin de permettre la mise en œuvre d'un cadre rationalisé d'allocation de ressources et d'une structure budgétaire révisée, d'améliorer le contrôle automatisé des budgets et les liens avec la budgétisation axée sur les résultats, à des fins de gestion axée sur les résultats, et de renforcer la gestion des risques liés aux liquidités et aux investissements moyennant des liens avec le système de gestion de la trésorerie mis en œuvre au dernier trimestre 2007 ;
- 2) la réingénierie des processus d'entreprise, en conjonction avec l'optimisation des systèmes, pour obtenir des gains d'efficacité et permettre une rationalisation ultérieure des structures au Siège et sur le terrain ;
- 3) des préparatifs en vue de l'introduction des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) au 1<sup>er</sup> janvier 2010. L'adoption des normes IPSAS devrait procurer une plus grande transparence concernant la santé financière de l'Organisation en termes de présentation du bilan et des recettes et dépenses. Elle favorisera l'application des meilleures pratiques comptables pour la gestion de l'actif et du passif et facilitera la délimitation précise, ainsi qu'une gestion améliorée, des budgets relatifs aux dépenses d'infrastructure et aux frais d'exploitation.

Le **Service du Budget-programme** veille à ce que les ressources financières et humaines de l'UNHCR soient alignées de manière optimale sur les objectifs opérationnels de l'Organisation. En 2008, le Service se consacrera en priorité à l'établissement et au maintien de budgets précis pour tous les projets opérationnels, administratifs et de dotation en effectifs, à la planification et à la gestion centrale des allocations de ressources, au suivi et à l'analyse des opérations aux fins de vérifier leur conformité avec les plans approuvés et les paramètres budgétaires et à la publication en temps utile de données budgétaires et de rapports.

En 2008, le Service accordera une attention particulière à la gestion du premier budget biennal de l'UNHCR, aux travaux en cours sur la nouvelle structure budgétaire proposée, ainsi qu'à la mise en œuvre des initiatives de changement de structure et de gestion, aux systèmes MRSP/PeopleSoft et aux améliorations apportées aux procédures, également dans le cadre du développement de l'application de gestion axée sur les résultats, *Focus*.

Suite à la décision du Haut Commissaire de transférer certaines fonctions administratives au Centre de services mondial de Budapest, la Section des finances sera intégralement délocalisée d'ici le 1<sup>er</sup> mai 2008, tout comme les fonctions d'enregistrement des recettes et des sommes à payer. Elle sera alors rebaptisée **Section des finances et du contrôle**. La nouvelle Section assurera notamment l'analyse des évolutions financières afin de permettre à la direction de prendre des décisions sur la base d'indicateurs clés de performance financière, la publication en temps utile de comptes financiers mensuels, la gestion des processus automatisés relatifs aux sommes à payer, l'élaboration et l'interprétation des politiques et des procédures de gestion et de contrôle financier, la préparation des états financiers officiels de l'UNHCR, la liaison avec les auditeurs internes et externes, le suivi et le compte rendu relatifs aux dépenses des partenaires d'exécution et à la présentation de leurs attestations d'audit et l'approbation des candidatures visant à pourvoir des postes en rapport avec les finances au sein de l'Organisation. Le Bureau du Contrôleur continuera d'élaborer les politiques relatives aux normes IPSAS, la Section des finances et du contrôle se chargeant d'appuyer la mise au point des systèmes correspondants, l'élaboration de procédures et la mise en œuvre des activités de formation.

Pour la période 2008-2009, la **Section de la trésorerie** s'est fixé les objectifs suivants : compte rendu et gestion en temps réel des liquidités à travers le monde, création de comptes de trésorerie intégrés pour une gestion centralisée et optimale des soldes de trésorerie, permettant des retours sur investissements accrus en raison de la plus grande disponibilité des fonds, gestion plus efficace des risques de change et réduction des coûts de transaction.

En 2006, l'UNHCR a lancé un projet en vue d'établir un système de gestion de la trésorerie, qui comporterait des modules pour la gestion de la trésorerie, la gestion des changes et des transactions, ainsi que la gestion des risques, et en établissant des interfaces bancaires pour disposer d'une réserve de liquidités intégrée et de plateformes centralisées d'exécution de paiements. La mise en œuvre et l'intégration complète du système devraient être achevées d'ici à la fin de l'année 2007. Moyennant l'interfaçage du système de gestion de la trésorerie avec les modules financiers du système MSRP/PeopleSoft, associé au lancement mondial du MSRP fin 2007 et à l'intégration des comptes bancaires au cours de l'année, la Section sera davantage en mesure, en 2008, d'optimiser la gestion des liquidités, de maximiser les investissements des revenus et d'atténuer l'impact des fluctuations des taux de change.

La **Section des services généraux** se charge de l'administration des bâtiments du Siège et de la gestion de ses installations, des services de voyage et de la sécurité physique. En 2008, elle réformera les procédures de voyage et améliorera les dispositifs de sécurité, notamment en modernisant les systèmes de contrôle de l'accès aux bâtiments. La Section gèrera la réduction méthodique de la surface, des services et des installations du Siège en veillant à ce que les économies relatives aux coûts des locaux et des télécommunications et aux autres dépenses d'intendance soient proportionnelles aux réductions d'effectifs réalisées au Siège à la suite du processus de délocalisation, de régionalisation et de décentralisation.

Le **Bureau des services de contrôle interne (BSCI)** assume la fonction d'audit interne pour l'UNHCR. Des auditeurs sont en poste à Genève, à Nairobi et si nécessaire affectés à des opérations de grande envergure sur le terrain.

Le BSCI a adopté une méthode fondée sur des critères de risque pour fixer un ordre de priorité dans ses audits et prévoit d'appliquer cette méthode à tous ses plans de travail à partir de 2008. Ceci permet au Bureau d'élaborer ses plans d'audit dans le respect des normes internationales et assure une concentration stratégique des ressources d'audit sur les secteurs qui présentent le plus de risques pour l'UNHCR.

Le Bureau continuera à améliorer ses services d'audit pour aider le Haut Commissaire à s'acquitter de ses fonctions de contrôle. Une évaluation globale des compétences a été entreprise en 2007 pour déterminer les besoins des auditeurs en matière de formation et favoriser ainsi la mise en place d'un environnement de travail de qualité, encourageant l'amélioration continue de la performance et le perfectionnement professionnel. En 2008-2009, la Section des pratiques professionnelles, créée pour améliorer les procédures et le contrôle de la qualité des activités d'audit internes, continuera à rationaliser les procédures et à mettre au point des outils d'audit.

## Division des relations extérieures

La Division des relations extérieures est responsable des communications internes et externes, de la collecte de fonds et de la gestion des relations avec les organes de gouvernance du Haut Commissariat. À ce titre, sa vocation principale est de rallier l'appui des intervenants à l'action

de l'UNHCR, pour qu'ils soutiennent les objectifs globaux de l'Organisation d'une manière qui permette à cette dernière de s'acquitter de sa mission auprès des réfugiés et des autres personnes relevant de sa compétence. À cette fin, la Division doit transmettre un message cohérent aux publics extérieurs et recourir à une démarche innovante pour mobiliser des ressources auprès des gouvernements, de diverses organisations et de donateurs privés. Elle a également été chargée de faciliter la communication interne, de sorte que le personnel soit mieux informé des politiques, des stratégies et des réussites.

Le **Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources (DRRM)** est responsable des relations avec les donateurs gouvernementaux et de la mobilisation des fonds. Le Service cherche à procurer une vision claire des objectifs et des besoins financiers de l'UNHCR aux donateurs et aide les bureaux extérieurs, ainsi que le Siège, à produire les informations requises à cet effet. Le Service organise également des missions sur le terrain pour les donateurs, des consultations officielles ou informelles avec les bailleurs de fonds, ainsi que des séances d'information opérationnelle à l'intention de donateurs ayant leurs bureaux à Genève ou dans différentes capitales à travers le monde. Il diffuse des appels pour les programmes supplémentaires et publie chaque année l'Appel global, le Rapport financier intérimaire à mi-année et le Rapport global. Le Service appuie la participation de l'UNHCR à la procédure d'appel interorganisations et aux mécanismes de financement commun, veillant au bon déroulement du processus d'allocation et de compte rendu en étroite collaboration avec ses partenaires. En 2008-2009, le Service renforcera la capacité de collecte de fonds sur le terrain, en particulier pour appuyer le mécanisme de financement commun et les contributions allouées localement. Il cherchera également à élargir la base de financement en explorant de nouvelles sources, notamment en s'adressant à des pays qui ne contribuent pas d'habitude au budget de l'UNHCR.

Le **Service de collecte de fonds auprès du secteur privé** poursuivra ses efforts pour diversifier l'éventail des donateurs, en s'attachant principalement à faire du secteur privé une source de financement prévisible, durable et souple. L'objectif est de lever 100 millions de dollars par an auprès des donateurs privés d'ici à 2011. Pour réaliser cet objectif, l'Organisation accroît ses investissements dans les activités de collecte de fonds auprès du secteur privé. Le Service a également institué un fonds de capital, le Fonds pour la croissance des revenus, qui permet d'investir dans les programmes de collecte de fonds gérés par les bureaux de l'UNHCR et les associations nationales. Grâce au Fonds, le Service peut lancer des activités de mobilisation des ressources dans de nouveaux pays présentant un fort potentiel. Il a également mis en place une structure régionale décentralisée qui appuie les activités de collecte de fonds sur le terrain.

Au titre de la réforme globale de l'UNHCR, la création d'un **Groupe chargé des communications** au sein de la Division des relations extérieures en 2008 a été approuvée. Afin de garantir des communications et un appui intégrés à l'action de l'UNHCR, le Service des relations avec les médias et de l'information, qui assure un flux régulier d'informations, précises et récentes auprès des médias internationaux et de services extérieurs, sera intégré au nouveau Groupe ;

celui-ci comprendra également le Service des affaires publiques (programme des ambassadeurs de bonne volonté, événements et campagnes). Le Groupe assurera en outre une nouvelle fonction de communication interne. Enfin, il appuiera les campagnes d'information massives organisées à l'intention des réfugiés, des populations d'accueil et des autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR. Avec plus d'1,5 million de pages consultées chaque mois, les sites web de l'Organisation, en anglais et en français, attirent un nombre croissant d'internautes ; leur présentation et leur structure seront repensées en 2008-2009.

Le **Secrétariat et service interorganisations (SIOS)** seconde le Comité exécutif (ExCom) dans ses travaux et sert d'agent centralisateur pour la collaboration avec les organes de coordination des Nations Unies, ainsi que pour les partenariats bilatéraux globaux avec des institutions des Nations Unies et d'autres organisations internationales. En 2008, le Groupe de liaison avec les ONG sera intégré au Bureau interorganisations afin de créer une structure organisationnelle cohérente pour gérer les relations du Haut Commissariat avec les gouvernements, les organisations et les organes internationaux ainsi que les ONG. Le Service restructuré continuera à appuyer le Comité exécutif et poursuivra ses partenariats stratégiques avec diverses entités des Nations Unies, des organisations internationales et des ONG. En étroite coordination avec le bureau de New York, le Service se concentrera sur les initiatives de réforme en cours au sein des Nations Unies et sur le renforcement de la capacité d'intervention humanitaire de par le monde.

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

## Division de la gestion des ressources humaines

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

Du fait de l'achèvement de la première phase du processus de réforme de l'UNHCR, la Section de l'administration du personnel et des états de paie déménagera au nouveau Centre de services mondial de Budapest en 2008.

En 2008-2009, la Division élaborera une nouvelle stratégie intégrée, reliant la gestion des ressources humaines aux buts et objectifs généraux de l'UNHCR. L'objectif est de répondre de manière stratégique aux préoccupations opérationnelles et organisationnelles en matière de ressources humaines. La Division continuera donc à jouer un rôle central dans le processus de changement de structure et de gestion.

Compte tenu de la nature du travail de l'UNHCR, l'un des objectifs essentiels est de disposer d'une dotation en effectifs

suffisamment souple pour répondre rapidement et adéquatement aux nouveaux besoins opérationnels. Le Haut Commissaire a appelé à une révision du processus de nominations, d'affectations et de promotions entré en vigueur à la fin de l'année 2006. Les politiques de l'UNHCR en matière de ressources humaines seront évaluées en vue de s'assurer qu'elles correspondent bien aux besoins de l'Organisation. La Division continuera à participer activement à des forums interinstitutionnels tels que le Réseau des Ressources humaines et aux sessions de la Commission de la fonction publique internationale pour veiller à ce que les préoccupations et les besoins de l'UNHCR soient pris en compte au niveau interorganisations.

Dans le cadre du processus de réforme, les restrictions limitant les recrutements externes et le recours à des collaborateurs temporaires au Siège seront maintenues en 2008-2009. Diverses mesures ont également été prises pour atténuer l'impact des changements institutionnels sur le personnel, notamment un programme spécial de cessation volontaire de service et des mesures temporaires permettant aux agents des services généraux de poser leur candidature pour des postes de la catégorie des administrateurs recrutés au plan international.

La situation du personnel en attente d'affectation représente toujours un défi en matière de gestion des effectifs. En 2008-2009, la Division veillera à ce que les fonctionnaires en attente d'affectation se voient proposer, dans la mesure du possible, des postes correspondant à leur niveau hiérarchique et à leur profil de compétences.

Le Groupe de planification des carrières a été renforcé en 2007. En 2008-2009, le Groupe organisera des ateliers et dispensera une orientation au personnel de l'UNHCR. Les collaborateurs touchés par le processus de réforme se verront accorder la priorité.

En 2008-2009, la Division veillera à ce que des cours de remise à niveau obligatoires soient organisés et à ce que les principes du Code de conduite soient intégrés à toutes les activités d'apprentissage. Elle travaillera également, en étroite coopération avec le Bureau de la déontologie de New York, à différentes questions en rapport avec la protection contre les représailles suite au signalement d'une faute professionnelle, les critères de présentation des données financières et l'acceptation de cadeaux. En collaboration avec d'autres institutions des Nations Unies, la Division s'attachera à mettre en place un réseau pour débattre des problèmes de déontologie et de diversité et pour les traiter, notamment par la diffusion des meilleures pratiques.

La Division de la gestion des ressources humaines veillera à la mise en œuvre d'une nouvelle politique destinée à assurer la parité des sexes au sein du personnel. La politique, qui a été lancée en mars 2007, vise à garantir une représentation équilibrée hommes-femmes au sein du personnel d'ici à 2010, tout en favorisant l'essor d'une culture de gestion qui tienne compte du genre. Plusieurs mesures ont d'ores et déjà été prises en ce sens. Les questions de genre ont été intégrées aux programmes d'apprentissage et les promotions sont accordées dans le respect des critères d'égalité. En 2008-2009, la Division élaborera de nouveaux programmes en rapport avec l'égalité des sexes, dont un cadre de suivi des responsabilités et un programme de conseils au personnel.

La prévention du harcèlement figure également au nombre des domaines prioritaires. Tous les membres du personnel sont tenus de suivre une formation en ligne, mise au point dans le cadre d'un effort interorganisations, sur la politique de prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et des abus de pouvoir sur le lieu de travail. La Division diffusera des principes directeurs et des conseils pratiques sur l'application de ces mesures auprès de tous les collaborateurs.

La Division continuera, en 2008-2009, d'attacher une grande importance au bien-être du personnel, en particulier dans les lieux d'affectation isolés où les conditions de vie et de travail sont éprouvantes et où les questions liées au bien-être peuvent influencer sur l'efficacité. Le programme relatif au VIH et au SIDA sur le lieu de travail sera mis en œuvre dans le monde entier, la phase pilote ayant été conclue de manière satisfaisante en Afrique centrale et occidentale. La Division se tiendra prête à faire face à toute situation d'urgence sanitaire, en facilitant tous les aspects de la coordination et la diffusion d'instructions médicales aux bureaux extérieurs.

## Division des systèmes d'information et des télécommunications

La Division des systèmes d'information et des télécommunications se compose du Service des solutions d'entreprise et du Service des infrastructures et des télécommunications.

Le **Service des solutions d'entreprise** est chargé du développement et de l'appui des systèmes d'information, notamment du Projet de renouvellement des systèmes de gestion (MSRP) et du logiciel *proGres* (projet d'enregistrement des réfugiés *Profile*). La phase de mise en œuvre du MSRP prendra fin avec le lancement des systèmes Finances et Chaîne d'approvisionnement de *PeopleSoft* d'ici à la fin de l'année 2007 et des systèmes Ressources humaines et États de paie d'ici à la fin du premier semestre 2008. Ces systèmes informatiques et l'infrastructure d'appui ont une importance déterminante, puisqu'ils faciliteront le processus de changement de structure et de gestion.

Le **Service des infrastructures et des télécommunications** est responsable de l'infrastructure informatique au Siège et sur le terrain, du développement et de l'appui des réseaux, des services aux utilisateurs sur le terrain et de l'extension des communications par satellite. En 2008-2009, le Service cherchera à harmoniser et à consolider l'infrastructure des technologies de l'information et des communications (TIC) et évitera l'augmentation des coûts en confiant à des partenaires commerciaux l'exécution de services standard, concernant par exemple les réseaux de communication et de données, la fourniture d'équipements et diverses autres fonctions d'appui.

En 2008-2009, la Division entend s'assurer les compétences et les services de partenaires commerciaux pour améliorer la prestation des services relatifs aux TIC dans l'Organisation. Des structures de gouvernance ont été mises place en vue de classer les nouvelles initiatives par ordre de priorité et de gérer la prestation de services, interne et externe, par l'intermédiaire de partenaires. L'achèvement de projets de grande envergure et le recours à des fournisseurs commerciaux permettront de réduire

sensiblement les effectifs au Siège. La Division poursuivra également son processus de décentralisation, afin de rapprocher des utilisateurs les fonctions d'appui aux TIC.

## Haut Commissaire assistant (Opérations)

Le **Haut Commissaire assistant (Opérations)** supervisera le fonctionnement de la Division des services opérationnels et des cinq bureaux régionaux chargés des opérations sur le terrain : Bureau pour l'Afrique, y compris le Groupe spécial pour la situation au Soudan, Bureau pour l'Asie et le Pacifique, Bureau pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (MENA), Bureau pour l'Europe et Bureau pour les Amériques. Le travail des Bureaux régionaux est présenté dans des chapitres distincts

## Division des services opérationnels

La structure et les fonctions de la Division des services opérationnels ont changé en raison du processus des changements en cours dans l'ensemble de l'Organisation. En 2008, la Division comprendra le Service d'appui en cas d'urgence et le Service de la gestion de l'approvisionnement, ainsi que trois autres sections et un groupe de formation assurant une grande partie des fonctions précédemment confiées au Service d'appui à la gestion des opérations.

La Division entreprendra ses projets dans le respect des normes et des politiques applicables et en collaboration avec des partenaires internes et externes. Toutes les initiatives seront basées sur des évaluations opérationnelles et conjointes des besoins.

La Division appuiera les efforts déployés sur le terrain, notamment dans les situations de réfugiés prolongées, pour renforcer l'autosuffisance des réfugiés en mettant au point des alternatives à l'assistance directe. Elle continuera également à appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies globales pour trouver des solutions durables, débouchant sur des activités et des programmes axés sur la collectivité, planifiés et exécutés avec des partenaires de développement.

En consultation avec d'autres Divisions et Bureaux, la Division veillera à ce que les procédures et méthodes de travail de l'Organisation reflètent les responsabilités qui ont été confiées à l'UNHCR au titre des dispositifs mis en place par le Comité permanent interorganisations pour faire face aux situations de déplacement interne. Les enseignements tirés des situations passées et présentes de déplacement interne, ainsi que les meilleures pratiques observées, seront recensés. Ces éléments aideront à orienter la stratégie de l'UNHCR et renforceront sa capacité à gérer les situations de déplacement interne et l'approche modulaire. Une attention particulière sera accordée au module des abris d'urgence et au module de relèvement précoce, ainsi qu'à la participation à d'autres modules où l'UNHCR n'assume pas la fonction de chef de file, comme les modules de la logistique, de la nutrition, de l'éducation et de la santé.

Le **Service d'appui en cas d'urgence** appuiera la mise en place d'une capacité de préparation concertée et prévisible,

comportant une alerte rapide interorganisations et des plans d'intervention pour l'UNHCR et pour ses partenaires. L'objectif est de permettre au Haut Commissariat de faire face à des situations d'urgence touchant jusqu'à 500 000 personnes d'ici au début de l'année 2008, en veillant à ce que le personnel, les équipements et les articles de secours soient mobilisés dans un délai de 72 heures après le déclenchement de la crise.

Le Service continuera également à renforcer le système de gestion de la sécurité de l'UNHCR. Le développement d'une culture de la sécurité, influant sur les décisions des gestionnaires dans toutes les opérations de l'UNHCR, sera fondé sur un système perfectionné de gestion des risques qui améliorera à la fois la sécurité du personnel et celle des bénéficiaires.

Le Service poursuivra également ses formations en ligne sur les questions liées aux situations d'urgence et à la sécurité et consolidera la gestion des accords de réserve et des projets de déploiement liés à la réponse aux situations d'urgence.

Le **Service de la gestion de l'approvisionnement** apportera un appui aux opérations sur le terrain dans tous les domaines de la chaîne d'approvisionnement, concernant notamment les achats pour les partenaires d'exécution, la gestion des entrepôts, du parc de véhicule et du matériel, et la logistique. L'objectif est de fournir des biens et des services aux bénéficiaires avec plus d'efficacité.

À l'exception du Groupe de gestion du matériel et du Groupe des contrats, l'ensemble du Service de la gestion de l'approvisionnement sera transféré de Genève au nouveau Centre de services de Budapest en 2008. Les services d'appui au terrain seront renforcés par la mise en place de trois plates-formes régionales à Dubaï, Pretoria et Beijing. La capacité logistique du Haut Commissariat augmentera très sensiblement, du fait de la création de 20 postes au sein du Service de la gestion de l'approvisionnement.

La **Section de la transition et des solutions opérationnelles** fournira un appui sur le relèvement précoce, la transition, la réintégration, les moyens d'existence, les abris, l'éducation, l'environnement, la coordination et la gestion des camps, ainsi que sur la participation de l'UNHCR à l'approche de responsabilité modulaire.

La **Section de la santé publique** offrira un appui opérationnel sur la santé, le VIH et le SIDA, l'eau et l'assainissement, et la nutrition, ainsi que sur la participation de l'UNHCR à l'approche de responsabilité modulaire.

La **Section de la coordination des informations et de l'appui au terrain** sera toujours responsable de l'enregistrement, des statistiques et de la gestion des données. En étroite consultation avec la Division des services de protection internationale, le Service de la gestion et du développement de l'organisation et les Bureaux régionaux, la Section consolidera l'évaluation et l'analyse des besoins globaux conformément au cadre révisé d'allocation des ressources.

Le **Groupe de la formation** coordonnera l'exécution de programmes de formation en liaison avec le nouveau Service du Budget-programme.

## Haut Commissaire assistant (Protection)

Le **Haut Commissaire assistant (Protection)** supervisera la Division des services de protection internationale, orientera l'élaboration de la politique générale de protection de l'UNHCR, encouragera la cohérence dans la prestation de services de protection à travers le monde et supervisera le développement d'un cadre d'obligation redditionnelle pour les activités d'intégration des critères d'âge, de genre et de diversité. Le Haut Commissaire assistant (Protection) dirigera les efforts de l'Organisation pour traiter les problèmes d'asile auxquels les réfugiés et les autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR sont confrontés dans le contexte des migrations.

### Division des services de protection internationale

La Division des services de protection internationale dispense un appui aux opérations sur le terrain ainsi que des orientations et des conseils au Bureau exécutif et aux responsables des bureaux régionaux. La restructuration de la Division, amorcée en 2006, sera renforcée en 2008 et en 2009. La Section du développement communautaire, du genre et de l'âge sera décentralisée afin d'assurer l'appui aux services de protection directement sur le terrain, tout en maintenant une capacité d'orientation politique au Siège. Les activités de formation et les services de gestion du personnel de la Division seront également rationalisés et décentralisés.

La Division s'attachera, en étroite collaboration avec les bureaux régionaux, à rapprocher les services de protection des lieux où ils sont fournis. Elle accordera une attention accrue aux besoins de protection des déplacés internes et continuera d'exploiter les synergies avec des partenaires extérieurs, notamment pour les projets de déploiement en rapport avec la protection.

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

Conformément aux objectifs stratégiques globaux de l'UNHCR pour 2008-2009, le Service de réinstallation s'attachera à développer et à diversifier ses activités dans différents contextes opérationnels et à améliorer l'accès des réfugiés, tout en perfectionnant les normes opérationnelles et la coordination des activités. Il cherchera à assurer un programme de réinstallation plus prévisible et plus harmonisé, qui réponde aux besoins des réfugiés avec diligence, intégrité et transparence. La mise en œuvre du Plan d'action contre la fraude à la réinstallation se poursuivra, afin de doter les bureaux extérieurs de capacités renforcées pour éliminer la fraude dans le processus de réinstallation.



Le Service continuera d'accorder une attention particulière aux situations d'exil prolongées, où la réinstallation peut être utilisée de manière stratégique, afin de débloquent l'accès à d'autres solutions durables. Pour encourager l'engagement des pays de réinstallation, le Service les invitera à signer des cadres d'accords multilatéraux et pluriannuels, destinés à répondre aux besoins de réinstallation dans certains pays d'accueil.

La **Section des opérations de protection et des conseils juridiques** se charge de promouvoir et d'élaborer des normes relatives à la protection des réfugiés, par des activités d'analyse juridique et de recherche, ainsi que par l'élaboration de principes directeurs. La Section aide les bureaux extérieurs et d'autres groupes au Siège à assurer une application harmonisée des normes de protection. En 2008-2009, la Section s'attachera en priorité à définir des normes et des politiques de protection et à dispenser en temps utile des conseils juridiques et opérationnels sur des questions de protection aux bureaux extérieurs.

La **Section d'appui aux solutions et aux opérations** dispense aux bureaux extérieurs un appui en rapport avec le mandat de l'Organisation, les normes juridiques et l'engagement opérationnel de l'UNHCR en tant que chef de file du module de la protection pour les déplacés internes. Elle appuiera également la coordination et la gestion des activités du module global de la protection. La Section rassemblera et analysera des données sur la protection des réfugiés, des déplacés internes et des autres personnes relevant de la compétence du Haut Commissariat, supervisera la préparation du rapport annuel sur la protection, donnera des conseils et suivra de près des interventions de protection en situation d'urgence. En outre, elle contribuera de manière substantielle à la conception des stratégies de rapatriement librement consenti.

Le **Groupe chargé des apatrides** aidera les bureaux extérieurs à identifier, prévenir et réduire les cas d'apatridie, en les soutenant également dans leurs efforts pour protéger les apatrides et en particulier les apatrides de longue date.

La **Section de la capacité de protection** renforce les capacités du personnel en concevant, en mettant au point et en exécutant des activités de formation à la protection, au niveau initiation, intermédiaire et avancé. Des activités de sensibilisation à la protection et de renforcement des capacités sont également organisées à l'intention des partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux. La Section gère le fichier de candidats prêts au déploiement au titre du projet de surcapacité de protection « Surge ». Les activités et les outils de formation proposés portent également sur la protection des déplacés internes et s'adressent aussi bien au personnel de l'UNHCR qu'à celui d'autres organisations. En 2008-2009, ces activités seront renforcées moyennant la décentralisation de certaines fonctions de formation, qui seront rapprochées des lieux d'exécution.

La **Section chargée du développement communautaire, du genre et de l'âge** cherchera à assurer une approche par équipes multifonctionnelles pour intégrer les critères d'âge, de genre et de diversité dans les prestations de protection et à promouvoir des stratégies de protection axées sur les droits et sur la collectivité. En organisant des missions, en

renforçant les capacités et en dispensant des conseils techniques aux délégations, la Section aidera le personnel de terrain à travailler en partenariat avec les communautés pour assurer l'égalité entre les sexes, favoriser l'autonomie des femmes, mettre au point des programmes intégrés de prévention et de prise en charge de la violence sexuelle et sexuelle, et promouvoir la participation des enfants ainsi que l'emploi des jeunes. La Section gèrera également le déploiement d'administrateurs chargés des services communautaires et de la protection de l'enfance, et renforcera la capacité à intégrer les critères d'âge, de genre et de diversité dans les politiques, les directives et les formations.

La **Section de détermination du statut et d'information sur la protection** comprend le Groupe d'information sur la protection et le Groupe responsable de la détermination du statut de réfugié. Celui-ci renforcera la capacité des bureaux extérieurs à assurer des procédures de qualité aux fins de la détermination du statut de réfugié. En 2008-2009, la Section aidera l'UNHCR à remplir son rôle de protection en assurant l'accès à des informations sur la protection et en dispensant des orientations aux opérations sur le terrain, aux gouvernements, aux magistrats, aux ONG et aux juristes engagés dans des activités de détermination du statut de réfugié et d'autres activités liées à la protection. Pour améliorer la qualité du processus décisionnel et l'analyse des politiques, la Section mettra l'accent sur la précision, la fiabilité, l'objectivité et l'accessibilité des informations de protection et s'attachera à former le personnel à l'application correcte des normes de protection internationale.

## Conseil du personnel

Le Conseil du personnel est l'organe qui représente le personnel de l'UNHCR à travers le monde. Avec quelque 6 400 agents travaillant dans plus de 300 lieux d'affectation, il est devenu particulièrement difficile de veiller à ce que le plus grand nombre possible de collaborateurs participent à l'examen et à la résolution des questions qui ont une incidence sur le bien-être du personnel. En 2008-2009, le Conseil cherchera à accroître le nombre de bureaux ayant élu un ou plusieurs représentants du personnel.

En 2007, le Conseil du personnel et le Haut Commissaire ont convenu d'institutionnaliser les relations entre le personnel et la direction dans l'ensemble de l'Organisation. Les arrangements permettant à certains collaborateurs de se libérer pour mener leurs activités de représentation ont été clarifiés, ce qui a accru la transparence et les responsabilités quant à la conduite des relations personnel-administration. Le Haut Commissaire a également entériné les recommandations du Comité consultatif mixte concernant la création d'un Comité consultatif mixte personnel-administration. La mise en place du Comité alignera les pratiques de l'UNHCR sur celles du système des Nations Unies et appuiera la réalisation d'un certain nombre d'objectifs stratégiques globaux, notamment la réforme en profondeur des politiques de gestion des ressources humaines.

Budget (dollars E.-U.)							
Divisions / Départements	2007			2008			2009
	Budget-programme annuel	Budget-programme supplémentaire	Total	Budget-programme annuel	Budget-programme supplémentaire	Total	Budget-programme annuel
<b>Direction exécutive et gestion</b>							
Bureau exécutif	3 540 831	0	3 540 831	3 762 051	0	3 762 051	3 822 051
Bureau de l'UNHCR à New York <sup>1</sup>	3 002 256	0	3 002 256	3 106 918	0	3 106 918	3 106 918
Bureau de l'Inspecteur général	3 472 170	0	3 472 170	3 508 633	0	3 508 633	3 568 763
Section des affaires juridiques	1 059 612	0	1 059 612	1 168 077	0	1 168 077	1 168 077
Bureau du Médiateur	404 309	0	404 309	422 667	0	422 667	422 667
Section de la gestion du changement <sup>2</sup>	759 070	0	759 070	516 425	0	516 425	0
Service de l'élaboration de la politique générale et de l'évaluation	980 045	0	980 045	1 110 847	0	1 110 847	1 110 847
Service de la gestion et du développement de l'organisation	2 136 207	0	2 136 207	3 545 109	0	3 545 109	2 830 109
<b>Sous-total</b>	<b>15 354 500</b>	<b>0</b>	<b>15 354 500</b>	<b>17 140 727</b>	<b>0</b>	<b>17 140 727</b>	<b>16 029 432</b>
<b>Division des services de protection internationale</b>							
Bureau du Directeur	1 553 299	0	1 553 299	2 224 356	0	2 224 356	2 224 356
Sections spécialisées	9 454 994	0	9 454 994	8 482 938	0	8 482 938	8 368 712
<b>Sous-total</b>	<b>11 008 293</b>	<b>0</b>	<b>11 008 293</b>	<b>10 707 294</b>	<b>0</b>	<b>10 707 294</b>	<b>10 593 068</b>
<b>Département des opérations</b>							
<b>Division des services opérationnels</b>							
Bureau du Directeur	2 465 428	0	2 465 428	2 061 836	0	2 061 836	2 061 836
Sections spécialisées	5 357 647	213 799	5 571 446	4 676 802	0	4 676 802	4 673 602
Service de gestion de l'approvisionnement <sup>3</sup>	6 122 190	0	6 122 190	3 312 875	0	3 312 875	3 312 875
<b>Sous-total</b>	<b>13 945 265</b>	<b>213 799</b>	<b>14 159 064</b>	<b>10 051 513</b>	<b>0</b>	<b>10 051 513</b>	<b>10 048 313</b>
<b>Bureaux régionaux</b>							
Bureau du Directeur - Afrique	4 142 190	143 357	4 285 547	4 782 048	0	4 782 048	4 764 298
Groupe pour la situation au Tchad et au Soudan	553 548	2 432 911	2 986 459	1 108 635	0	1 108 635	1 108 635
Secteur géographique pour l'Afrique occidentale	1 130 569	0	1 130 569	605 712	0	605 712	605 712
Secteur géographique pour l'Afrique orientale et la Corne de l'Afrique	1 000 792	0	1 000 792	913 416	298 009	1 211 425	913 416
Secteur géographique pour l'Afrique centrale et les Grands Lacs	1 276 953	0	1 276 953	805 203	0	805 203	707 755
Secteur géographique pour l'Afrique australe	777 467	0	777 467	400 880	0	400 880	400 880
Bureau pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord	2 442 944	2 428 972	4 871 916	2 539 572	308 488	2 848 060	2 539 572
Bureau pour l'Asie et le Pacifique <sup>4</sup>	4 636 891	0	4 636 891	4 831 095	0	4 831 095	4 831 095
Bureau pour l'Europe	4 835 680	0	4 835 680	4 114 408	0	4 114 408	4 114 408
Bureau pour les Amériques	2 090 213	0	2 090 213	2 197 309	0	2 197 309	2 197 309
<b>Sous-total</b>	<b>22 887 247</b>	<b>5 005 240</b>	<b>27 892 487</b>	<b>22 298 278</b>	<b>606 497</b>	<b>22 904 775</b>	<b>22 183 080</b>
<b>Sous-total - Département des opérations</b>	<b>36 832 512</b>	<b>5 219 039</b>	<b>42 051 551</b>	<b>32 349 791</b>	<b>606 497</b>	<b>32 956 288</b>	<b>32 231 393</b>

Divisions / Départements	2007			2008			2009
	Budget-programme annuel	Budget-programme supplémentaire	Total	Budget-programme annuel	Budget-programme supplémentaire	Total	Budget-programme annuel
<b>Division des relations extérieures</b>							
Bureau du Directeur	839 033	0	839 033	1 175 322	0	1 175 322	1 182 922
Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources	3 466 754	0	3 466 754	4 211 700	0	4 211 700	4 211 700
Service du secteur privé et du financement des programmes	2 315 746	0	2 315 746	1 775 259	0	1 775 259	2 005 749
Service des communications	4 253 666	0	4 253 666	4 539 761	0	4 539 761	4 596 499
Secrétariat et service interorganisations	2 065 454	0	2 065 454	2 437 919	0	2 437 919	2 437 919
- Groupe de liaison avec les ONG	558 052	0	558 052	28 000	0	28 000	30 000
Section des archives et des dossiers	2 173 274	0	2 173 274	1 481 802	0	1 481 802	1 409 616
- Gestion des documents électroniques	394 734	0	394 734	489 467	0	489 467	577 305
<b>Sous-total</b>	<b>16 066 713</b>	<b>0</b>	<b>16 066 713</b>	<b>16 139 230</b>	<b>0</b>	<b>16 139 230</b>	<b>16 451 710</b>
<b>Division des systèmes d'information et des télécommunications</b>							
Bureau du Directeur et des coûts fixes des TIC	2 683 278	0	2 683 278	3 004 289	0	3 004 289	3 153 685
Service de l'infrastructure et des télécommunications	10 868 728	0	10 868 728	8 199 820	0	8 199 820	9 116 082
Service des solutions d'entreprise	18 483 174	0	18 483 174	12 060 703	0	12 060 703	9 376 522
<b>Sous-total</b>	<b>32 035 180</b>	<b>0</b>	<b>32 035 180</b>	<b>23 264 812</b>	<b>0</b>	<b>23 264 812</b>	<b>21 646 289</b>
<b>Division de la gestion des ressources humaines</b>							
Bureau du Directeur	2 585 508	0	2 585 508	2 497 886	0	2 497 886	2 497 886
Sections spécialisées	14 926 206	0	14 926 206	14 050 879	0	14 050 879	14 357 835
Service médical commun	1 912 017	0	1 912 017	1 971 327	0	1 971 327	1 971 327
<b>Sous-total</b>	<b>19 423 731</b>	<b>0</b>	<b>19 423 731</b>	<b>18 520 092</b>	<b>0</b>	<b>18 520 092</b>	<b>18 827 048</b>
<b>Division de la gestion administrative et des finances</b>							
Bureau du Contrôleur et Directeur	1 721 664	0	1 721 664	2 274 875	0	2 274 875	2 274 875
Service des ressources financières	8 291 491	0	8 291 491	7 053 380	0	7 053 380	6 541 409
Audit	3 031 005	485 397	3 516 402	3 193 324	0	3 193 324	3 212 324
Division des Finances de l'ONU (y compris la sécurité et la sûreté au Siège)	3 315 000	0	3 315 000	2 999 500	0	2 999 500	3 000 000
Frais de fonctionnement du Siège <sup>3</sup>	9 809 875	0	9 809 875	13 110 242	0	13 110 242	13 567 280
<b>Sous-total</b>	<b>26 169 035</b>	<b>485 397</b>	<b>26 654 432</b>	<b>28 631 321</b>	<b>0</b>	<b>28 631 321</b>	<b>28 595 888</b>
Conseil du personnel	400 381	0	400 381	398 215	0	398 215	400 215
<b>Total<sup>5</sup></b>	<b>157 290 345</b>	<b>5 704 436</b>	<b>162 994 781</b>	<b>147 151 482</b>	<b>606 497</b>	<b>147 757 979</b>	<b>144 775 043</b>

1 Le budget du Bureau de l'UNHCR à New York a été transféré de la région Amérique du Nord et Caraïbes au Siège en 2007.

2 Veuillez vous référer au chapitre sur les « Politiques prioritaires » pour une description de la Procédure de changement de gestion et de structure.

3 Les frais inhérents à la Section des services généraux ont été transférés du Service de la gestion de l'approvisionnement au Siège en 2007.

4 Inclut l'Asie centrale et l'Asie du Sud-Ouest à partir du 1er janvier 2007.

5 Inclut les allocations du Budget ordinaire des Nations Unies comme suit: 34 431 685 dollars E.-U. en 2007; 34 765 603 en 2008; et 34 765 593 dollars E.-U. en 2009.

Notes: Les Départements et les divisions sont rapportés selon la structure de l'UNHCR en 2007.

Le budget-programme supplémentaire n'inclut pas un prélèvement de sept pour cent opéré sur les contributions afin de couvrir les dépenses d'appui indirectes de l'UNHCR.