



Assemblée générale

Distr. générale
31 août 2017
Français
Original : anglais et français

**Comité exécutif du Programme
du Haut Commissaire
Soixante-huitième session
Genève, 2-6 octobre 2017
Point 7 de l'ordre du jour provisoire
Examen et adoption du Budget-programme biennal 2018-2019**

Budget-programme biennal 2018-2019 du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

Rapport du Haut Commissaire

GE.17-15205 (F)



* 1 7 1 5 2 0 5 *

Merci de recycler 



Résumé

Le Budget-programme biennal du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés présente l'ensemble des besoins budgétaires basé sur l'évaluation complète des besoins des personnes relevant de sa compétence. Il est soumis au Comité exécutif pour approbation à sa soixante-huitième session.

Après 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 l'exécution des programmes et des projets en fonction des fonds disponibles. Pendant la période d'exécution, il peut réviser le budget en établissant des budgets supplémentaires en principe financés par des appels additionnels.

Le présent document décrit le budget actuel de 2017 (7 763,3 millions de dollars E.-U. au 30 juin 2017), qui tient compte des budgets supplémentaires établis par le Haut Commissaire de janvier à juin 2017, conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion du HCR, ainsi que les projets de budget pour le biennium 2018-2019 (7 508,4 millions de dollars E.-U. et 7 352,3 millions de dollars E.-U. respectivement pour 2018 et 2019), basés sur les besoins évalués au premier trimestre de 2017. Ces totaux incluent les ressources prévues pour les activités connexes d'appui.

Le budget de 2019 est basé sur les estimations. Il sera mis à jour au cours du premier trimestre de 2018. Un budget révisé pour 2019 sera présenté au Comité exécutif pour approbation lors de sa soixante-neuvième session en octobre 2018.

Le chapitre I du présent document décrit le cadre de planification et les principaux éléments du budget et donne un aperçu des besoins actuels de 2017 ainsi que des besoins globaux pour 2018 et 2019. Une analyse des performances antérieures y est également présentée.

Le chapitre II porte sur le programme de travail aux niveaux mondial, régional et sous-régional, présentant les objectifs du HCR et ses besoins budgétaires.

Le chapitre III décrit les besoins du Siège en matière d'appui aux programmes, d'administration et de gestion.

Le chapitre IV décrit les effectifs du HCR, y compris les fonctionnaires et les non fonctionnaires du HCR.

Le chapitre V fait une mise à jour sur les principales initiatives pour le biennium 2018-2019.

Le 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>Page</i>
<i>Chapitre</i>	
Terminologie budgétaire.....	4
I. Projet de budget pour le biennium 2018-2019.....	5
A. Introduction.....	5
B. Cadre de planification.....	5
C. Budget actuel de 2017 et projet de Budget-programme 2018-2019.....	8
D. Analyse des performances antérieures.....	13
II. Programme de travail.....	16
A. Besoins opérationnels globaux.....	16
B. Opérations du HCR – Tendances régionales.....	18
III. Appui aux programmes et gestion et administration au Siège.....	26
IV. Effectifs du HCR.....	27
V. Principales initiatives.....	30
<i>Annexes</i>	
I. <i>Tables 1-14</i>	32
II. Suivi des observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le Budget programme biennal 2016-2017 (révisé).....	52
III. <i>Numbers of persons of concern 2016-2019 - by region</i>	54
IV. Priorités stratégiques globales 2018-2019.....	55
V. <i>UNHCR organizational structure as at 30 June 2017</i>	61
VI. Projet de décision générale sur les questions administratives, financières et de programme	63

Terminologie budgétaire

Budget initial de 2017	Budget de 2017 tel qu'approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-sixième session en octobre 2015
Budget révisé de 2017	Budget de 2017 tel qu'approuvé par le Comité exécutif à sa soixante-septième session en octobre 2016
Budget actuel de 2017	Budget de 2017 tel qu'ajusté par le Haut Commissaire à la date du 30 juin 2017, et présenté au Comité exécutif pour approbation à sa soixante-huitième session en octobre 2017
Projet de budget de 2018	Budget de 2018 présenté au Comité exécutif pour approbation à sa soixante-huitième session en octobre 2017
Projet de budget de 2019	Budget de 2019 présenté au Comité exécutif pour approbation à sa soixante-huitième session en octobre 2017
GNA	Évaluation complète des besoins (au plan mondial)
P	Programme
AP	Appui aux programmes
GA	Gestion et administration

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

I. Projet de budget pour le biennium 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 problèmes¹.

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'être² (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. Le projet de budget pour le biennium 2018-2019 doit être lu en rapport avec le Plan-programme biennal et les priorités des Nations Unies pour la période 2018-2019³, le programme 21 (protection internationale, solutions durables et assistance aux réfugiés) et le projet de Budget-programme des Nations Unies pour le biennium 2018-2019, partie VI, section 25, relatives aux droits de l'homme et aux affaires humanitaires⁴.

B. Cadre de planification

1. Méthodologie budgétaire

6. Le Budget-programme du HCR pour le biennium 2018-2019 est guidé par une planification poussée, et formulé sur la base de l'évaluation complète des besoins. Cette évaluation se fait selon une approche participative et en consultation avec diverses parties prenantes sur le terrain. Les budgets sont préparés pour répondre à tous les besoins

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

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

³ A/71/6/Rev.1 (Programme 21)

⁴ A/72/6 (Sect. 25)

identifiés. Un processus complet d'examen au plan mondial permet de veiller à ce que les plans globaux du HCR adoptent une approche réaliste et cohérente, et qu'ils cadrent avec les Orientations stratégiques (2017-2021) du HCR et ses priorités stratégiques globales (PSG).

7. Les Orientations stratégiques indiquent les cinq principales directions sur lesquelles le HCR va mettre l'accent au cours des cinq prochaines années, à savoir : i) assurer la protection ; ii) répondre efficacement aux situations d'urgence ; iii) promouvoir l'inclusion et l'autonomie, y compris par l'engagement des acteurs du développement ; iv) responsabiliser les personnes relevant de la compétence du HCR ; et v) rechercher des solutions. Quant aux Priorités stratégiques globales, elles représentent un ensemble commun de priorités essentielles pour la planification dans les opérations du HCR à travers le monde. Elles sont conçues pour entrer dans le cadre de son engagement sur la gestion axée sur les résultats, et l'aident à rendre compte des résultats globaux cumulés. L'ensemble actuel des PSG opérationnelles sera maintenu en 2018-2019, car elles représentent les principaux domaines des Orientations stratégiques et permettent d'assurer la continuité dans les rapports. Les PSG d'appui et de gestion intègrent un certain nombre de changements cadrant avec la vision énoncée dans les Orientations stratégiques, ainsi qu'avec les engagements souscrits par le HCR au titre de l'Agenda 2030 pour le développement durable, au Sommet humanitaire mondial et dans le cadre du « Grand compromis ». Les PSG détaillées pour 2018-2019 figurent en annexe IV.

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

9. La monnaie utilisée pour présenter les données est le dollar des États-Unis. Toutefois, l'Organisation fonctionne avec une gamme variée de monnaies, et dans un tel contexte, le taux de change demeure un élément crucial à prendre en considération. Les montants budgétaires, libellés en monnaies locales, sont présentés dans les projets de budget de 2018 et 2019 selon les taux de change des Nations Unies en vigueur en mars 2017. Conscient de l'impact que les variations significatives des taux de change peuvent avoir sur ses activités, le HCR suit régulièrement les tendances au niveau des principales monnaies.

2. Structure budgétaire et catégories de coûts

10. Au plan géographique, le Budget-programme continue d'être réparti selon les catégories suivantes : Terrain, Programmes globaux et Siège. La catégorie Terrain constitue les activités opérationnelles budgétisées par région et menées dans diverses opérations à travers le monde. La catégorie Programmes globaux a trait aux activités techniques menées par les divisions compétentes du Siège, et qui profitent directement aux opérations sur le terrain à travers le monde. La catégorie Siège se rapporte au travail effectué par les divisions et les bureaux installés à Genève, ainsi qu'à Bruxelles, Budapest, Copenhague et New York, relatif à la fourniture des orientations stratégiques, de l'appui administratif et de l'assistance managériale et de programme aux opérations sur le terrain.

11. Conformément à l'article 6 du Règlement de gestion du HCR⁵, le Budget-programme est également présenté par pilier selon la structure suivante :

- Pilier 1 : Programme global pour les réfugiés ;
- Pilier 2 : Programme global pour les apatrides ;

⁵ A/AC.96/503/Rev.10.

- Pilier 3 : Projets globaux pour la réintégration ; et
- Pilier 4 : Projets globaux pour les déplacés internes.

12. Le HCR identifie tous les coûts comme tombant dans l'une des trois catégories suivantes :

- Coûts de programme (P) 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 (AP) 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 (GA) 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.

13. Comme recommandé par le Comité des commissaires aux comptes, la méthodologie utilisée par le HCR pour allouer les coûts dans les catégories Programme, Appui aux programmes et Gestion et administration a fait l'objet d'une revue en profondeur, achevée en 2016. Les résultats sont présentés dans le Budget-programme biennal 2016-2017 (révisé)⁶, et de plus amples informations sont fournies dans l'annexe II.

3. Gestion axée sur les résultats

14. Le lien entre la structure budgétaire du HCR et son cadre des résultats est illustré par la figure I.A ci-dessous.

Figure I.A

Structure budgétaire du HCR et son cadre de résultats

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

15. Le projet de budget de 2018 pour le terrain est présenté par groupe de droits et par pilier dans les tableaux 7 et 8 de l'annexe I.

4. Personnes relevant de la compétence du HCR

16. Les chiffres de planification pour les populations relevant de la compétence du HCR constituent un facteur important de détermination des besoins budgétaires. Toutefois, ces besoins dépendent aussi d'un certain nombre d'autres facteurs comme le niveau d'investissement dans les infrastructures au cours des années antérieures, les conditions spécifiques de sécurité affectant l'accès aux populations prises en charge, la présence et le niveau d'implication d'autres acteurs dans la satisfaction des besoins identifiés et le niveau

⁶ A/AC.96/1158.

d'engagement et de responsabilité du HCR dans différentes opérations pour les déplacés internes dans le cadre d'une réponse interorganisations.

17. Le tableau I.1 ci-dessous présente le nombre réel des personnes prises en charge en 2016 à la date du 31 décembre 2016, et les chiffres estimatifs en fin d'année pour 2017, 2018 et 2019, basés sur les scénarios de planification mis au point en collaboration avec les opérations sur le terrain. Une répartition par région figure en annexe III.

Tableau I.1
Nombre de personnes prises en charge en 2016-2019

<i>Personnes relevant de la compétence du HCR</i>	<i>(en milliers)</i>			
	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
	<i>Chiffres réels</i>	<i>Projection</i>	<i>Projection</i>	<i>Projection</i>
Réfugiés ⁽¹⁾	17 187	18 684	18 904	19 078
Demandeurs d'asile (cas en instance)	2 827	3 015	3 435	3 588
Rapatriés (arrivées pendant l'année)	552	1 102	854	1 741
Personnes relevant du mandat du HCR relatif à l'apatridie	3 242	3 328	3 420	2 657
Déplacés internes ⁽²⁾	36 627	36 300	33 167	30 525
Déplacés internes retournés (pendant l'année)	6 511	5 409	5 476	6 226
Autres personnes relevant de la compétence du HCR	803	1 112	1 723	1 872
Total	67 750	68 951	66 979	65 688

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

(2) Comprend les personnes dans une situation assimilable à celle d'un déplacé interne.

18. Selon les estimations actuelles pour 2017, le nombre total de personnes prises en charge devrait augmenter d'environ 1,2 million de personnes, soit de 2 %, à la fin de l'année, par rapport aux données finales de 2016. Cette augmentation devrait concerner principalement les réfugiés, surtout dans la sous-région de l'Est et de la Corne de l'Afrique.

19. Une baisse modérée d'un peu moins de 2 millions de personnes, soit 3 %, estimée pour 2018, surtout en raison de la baisse attendue du nombre de déplacés internes dans les régions Afrique et Moyen-Orient et Afrique du Nord.

20. En 2019, le nombre total de personnes relevant de la compétence du HCR devrait rester stable par rapport à 2018. Toutefois, l'on s'attend à ce que le nombre de déplacés internes continue à diminuer dans les mêmes régions, comme en 2018.

21. Des chiffres de population plus détaillés sont disponibles dans l'annexe III, et les tendances au niveau des chiffres de planification sont décrites dans le chapitre consacré au programme de travail dans les aperçus régionaux.

C. Budget actuel de 2017 et projet de Budget-programme 2018-2019

1. Budget initial, budget révisé et budget actuel de 2017

22. En octobre 2015 lors de sa soixante-sixième session, le Comité exécutif a approuvé le Budget-programme initial pour 2017 s'élevant à 6 408,5 millions de dollars E.-U.⁷. À sa soixante-septième session en octobre 2016, il a approuvé le budget révisé pour 2017 de 7 309,7 millions de dollars E.-U. sur la base des besoins à jour. À la date du 30 juin 2017, six budgets supplémentaires s'élevant à 632,5 millions de dollars E.-U., ont été établis par le Haut Commissaire pour répondre aux besoins imprévus, conformément à l'article 7.5 du Règlement de gestion du HCR, et dans le même temps, une réduction de 178,9 millions de

⁷ A/AC.96/1147.

dollars E.-U. a été appliquée, surtout en raison du réaligement du Plan régional interinstitutions réfugiés et résilience en réponse à la crise syrienne (3RP). Les changements susmentionnés ont permis d'aboutir au budget actuel de 7 763,3 millions de dollars E.-U. au 30 juin 2017, ce qui représente une nette augmentation de 453,6 millions de dollars E.-U., soit environ 6 %, par rapport au budget révisé et approuvé.

23. Les tableaux I.2 et I.3 ci-dessous présentent le Budget-programme actuel de 2017, par pilier et par région et pour les programmes globaux et le Siège respectivement.

Tableau I.2
Budget révisé et budget actuel de 2017 - par pilier

(en milliers de dollars E.-U.)

	<i>Budget révisé de 2017</i>		<i>Budget actuel de 2017</i>		<i>Écart</i>	
	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	5 858 614	80%	6 254 477	81%	395 863	7%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	53 008	1%	57 580	1%	4 572	9%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	246 025	3%	262 606	3%	16 581	7%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	1 152 057	16%	1 188 594	15%	36 537	3%
Total	7 309 704	100%	7 763 257	100%	453 553	6%

Tableau I.3
Budget révisé et budget actuel de 2017 - par région et pour les programmes globaux et le Siège

(en milliers de dollars E.-U.)

	<i>Budget révisé de</i>		<i>Budget actuel de</i>		<i>Écart</i>	
	<i>2017</i>		<i>2017</i>		<i>Écart</i>	
	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>
Afrique	2 335 942	32%	2 925 462	38%	589 520	25%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 170 746	30%	2 114 541	27%	(56 205)	-3%
Asie et Pacifique	544 908	7%	544 908	7%	-	0%
Europe	891 663	12%	828 401	11%	(63 262)	-7%
Les Amériques	145 644	2%	150 139	2%	4 496	3%
Sous-total Terrain	6 088 903	83%	6 563 451	85%	474 548	8%
Programmes globaux	425 117	6%	433 576	6%	8 459	2%
Siège	229 173	3%	235 306	3%	6 133	3%
Sous-total Activités programmées	6 743 193	92%	7 232 333	93%	489 140	7%
Réserve des opérations	534 511	7%	498 924	6%	(35 587)	-7%
Sous-total Activités programmées et Réserve des opérations	7 277 704	100%	7 731 257	100%	453 553	6%
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%
Total	7 309 704	100%	7 763 257	100%	453 553	6%

24. L'augmentation des montants au niveau régional et des piliers résulte de la ventilation des budgets supplémentaires établis au cours de l'année, à la date du 30 juin 2017 (voir annexe I, tableau 9). Le budget révisé de 2017 tient également compte des réductions pour les régions Moyen-Orient et Afrique du Nord et Europe en raison du réaligement du 3RP.

2. Projets de budget pour 2018 et 2019

25. Sur la base de l'évaluation complète des besoins effectués par l'Organisation au cours du premier trimestre de 2017, le projet de Budget-programme pour 2018 s'élève à 7 508,4 millions de dollars E.-U., et le projet de budget pour 2019 se chiffre à 7 352,3 millions de dollars E.-U. Étant donné que le projet de budget pour 2019 est préliminaire, il sera mis à jour en 2018 et présenté au Comité exécutif pour approbation à sa

soixante-neuvième session en octobre 2018. Le tableau I.4 ci-dessous montre la répartition du budget par année et par pilier.

Tableau I.4
Projet de budget pour 2018 et 2019 - par pilier

(en milliers de dollars E.-U.)

	Projet de budget de 2018		Projet de budget de 2019		Écart	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	5 976 964	80%	5 851 091	80%	(125 873)	-2%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	79 511	1%	73 922	1%	(5 589)	-7%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	250 050	3%	246 426	3%	(3 624)	-1%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	1 201 889	16%	1 180 884	16%	(21 005)	-2%
Total	7 508 414	100%	7 352 323	100%	(156 091)	-2%

26. La répartition par pilier du total des besoins demeure constante entre 2018 et 2019. Les besoins au titre du pilier 1 (programme global pour les réfugiés) continuent de représenter la majorité des besoins globaux, c'est-à-dire 80 % en 2018 et 2019. Pour le pilier 2 (programme global pour les apatrides) et le pilier 3 (projets globaux pour la réintégration), les besoins demeurent stables, à environ 1 % et 3 % du total respectivement pour les deux années. Les besoins au titre du pilier 4 (projets globaux pour les déplacés internes) continuent d'en faire le deuxième pilier budgétaire le plus important, avec 16 % pour 2018 et 2019.

27. Le tableau I.5 ci-dessous présente les projets de budget de 2018 et 2019 par région, et pour les programmes globaux et le Siège. De plus amples informations, notamment la répartition aux niveaux sous-régional et des opérations, sont fournies au chapitre II, section B du présent document et dans l'annexe I, tableau 5.

Tableau I.5
Projets de budget pour 2018 et 2019 - par région et pour les programmes globaux et le Siège

(en milliers de dollars E.-U.)

	Projet de budget de		Projet de budget de		Écart	
	2018		2019		Écart	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Afrique	2 600 517	35%	2 520 183	34%	(80 334)	-3%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 168 103	29%	2 205 502	30%	37 399	2%
Asie et Pacifique	492 271	7%	480 380	7%	(11 891)	-2%
Europe	876 290	12%	794 306	11%	(81 985)	-9%
Les Amériques	152 553	2%	156 568	2%	4 015	3%
Sous-total Terrain	6 289 734	84%	6 156 939	84%	(132 796)	-2%
Programmes globaux	421 726	6%	408 706	6%	(13 020)	-3%
Siège	217 274	3%	218 949	3%	1 675	1%
Sous-total Activités programmées	6 928 735	92%	6 784 594	92%	(144 140)	-2%
Réserve des opérations	547 680	7%	535 728	7%	(11 951)	-2%
Sous-total Activités programmées et R	7 476 414	100%	7 320 323	100%	(156 091)	-2%
Réserve pour « activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat »	20 000	0%	20 000	0%	-	0%
Junior Professional Officers	12 000	0%	12 000	0%	-	0%
Total	7 508 414	100%	7 352 323	100%	(156 091)	-2%

28. Comme dans les années antérieures, les besoins les plus importants demeurent pour la région Afrique, qui représentent 35 % du total du projet de budget de 2018 et 34 % du

total du projet de budget de 2019. Les besoins pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord représentent 29 % et 30 % du total des budgets de 2018 et 2019 respectivement. La région Asie et Pacifique demeure stable à environ 7 %, tandis que les besoins pour l'Europe devraient diminuer de 1 % entre 2018 et 2019. La région des Amériques continue de représenter 2 % pour les deux années. Les programmes globaux et le Siège se situent au même niveau qu'en 2017, avec environ 6 % et 3 % du total des besoins pour 2018 et 2019 respectivement.

29. Les besoins prévus pour 2019 montrent une diminution de 156,1 millions de dollars E.-U., soit 2 %, par rapport à 2018, la répartition régionale devant être la même qu'en 2018.

3. Projet de budget de 2018 par rapport au budget actuel de 2017

30. Le projet de budget de 2018, qui se chiffre à 7 508,4 millions de dollars E.-U., est inférieur de 254,8 millions de dollars E.-U., soit 3 % au budget actuel de 2017 s'élevant à 7 763,3 millions de dollars E.-U. au 30 juin 2017, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau I.6
Budget actuel de 2017 et projet de budget de 2018 - par région et pour les programmes globaux et le Siège

(en milliers de dollars E.-U.)

	<i>Budget actuel de</i>		<i>Projet de budget de</i>		<i>Écart</i>	
	<i>2017</i>		<i>2018</i>			
	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>
Afrique	2 925 462	38%	2 600 517	35%	(324 945)	-11%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 114 541	27%	2 168 103	29%	53 562	3%
Asie et Pacifique	544 908	7%	492 271	7%	(52 637)	-10%
Europe	828 401	11%	876 290	12%	47 889	6%
Les Amériques	150 139	2%	152 553	2%	2 414	2%
Sous total terrain	6 563 451	85%	6 289 734	84%	(273 717)	-4%
Programmes globaux	433 576	6%	421 726	6%	(11 850)	-3%
Siège	235 306	3%	217 274	3%	(18 031)	-8%
Sous totale activité programmée	7 232 333	93%	6 928 735	92%	(303 598)	-4%
Réserve des opérations	498 924	6%	547 680	7%	48 755	10%
Sous totale activité programmée et rés	7 731 257	100%	7 476 414	100%	(254 843)	-3%
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%
Total	7 763 257	100%	7 508 414	100%	(254 843)	-3%

31. Le budget actuel de 2017 est plus élevé que le projet de budget de 2018, car il tient compte de six budgets supplémentaires s'élevant à 632,5 millions de dollars E.-U., qui ne sont que partiellement contrebalancés par la réduction de 178,9 millions de dollars E.-U. liée au 3RP. Ces budgets supplémentaires ont été établis pour les situations d'urgence intervenues ou aggravées pendant l'année 2017 et, dans certains cas, après l'évaluation en début 2017 des besoins au titre du projet de budget de 2018. C'est ainsi que leurs implications financières n'avaient pas été entièrement prises en compte dans le projet de budget. Le tableau I.7 ci-dessous présente la comparaison du budget actuel de 2017, y compris les ajustements y relatifs effectués au cours de l'année, avec le projet de budget de 2018.

Tableau I.7
Budget actuel de 2017, ajustements budgétaires et budget initial de 2017, et projet de budget de 2018 - par région et pour les programmes globaux et le Siège

(en milliers de dollars E.-U.)

	Budget actuel de 2017 ⁽¹⁾	Ajustements apportés au budget actuel de 2017				Projet de budget de 2018 ⁽²⁾				
		Budgets supplémentaires		Transferts budgétaires	Réduction budgétaire	Total des ajustements	Budget initial de 2017 ⁽²⁾		Écart	%
		Montant	Montant				Montant	Montant		
Afrique	2 925 462	(581 639)	(8 431)	550	(589 520)	2 335 942	2 600 517	264 575	11%	
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 114 541	(50 039)	(9 633)	115 877	56 205	2 170 746	2 168 103	(2 643)	0%	
Asie et Pacifique	544 908	-	-	-	-	544 908	492 271	(52 637)	-10%	
Europe	828 401	-	776	62 486	63 262	891 663	876 290	(15 373)	-2%	
Les Amériques	150 139	-	(4 496)	-	(4 496)	145 644	152 553	6 909	5%	
Sous-total Terrain	6 563 451	(631 678)	(21 783)	178 913	(474 548)	6 088 903	6 289 734	200 831	3%	
Programmes globaux	433 576	(510)	(7 949)	-	(8 459)	425 117	421 726	(3 391)	-1%	
Siège	235 306	(278)	(5 855)	-	(6 133)	229 173	217 274	(11 899)	-5%	
Sous-total Activités programmées	7 232 333	(632 466)	(35 587)	178 913	(489 140)	6 743 193	6 928 735	185 541	3%	
Réserve des opérations	498 924	-	35 587	-	35 587	534 511	547 680	13 168	2%	
Sous-total Activités programmées et Réserve des opérations	7 731 257	(632 466)	-	178 913	(453 553)	7 277 704	7 476 414	198 710	3%	
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%	
Total	7 763 257	(632 466)	-	178 913	(453 553)	7 309 704	7 508 414	198 710	3%	

(1) Au 30 juin.

(2) Au 1^{er} janvier.

32. Par rapport au budget initial de 2017, le total des besoins pour le projet de budget de 2018 a augmenté de 198,7 millions de dollars E.-U., soit 3 %. Comme indiqué dans le tableau I.7 ci-dessus, cette augmentation intègre une partie des besoins devant se poursuivre en 2018, surtout pour les situations au Soudan du Sud et en Somalie dans la région Afrique.

4. Activités programmées pour 2018

33. Les activités programmées sont définies comme étant les activités du terrain, des programmes globaux et du Siège uniquement, à l'exclusion des réserves et du programme pour les administrateurs auxiliaires. En 2018, les besoins pour les activités programmées s'élèvent à 6 928,7 millions de dollars E.-U. La répartition en pourcentage par pilier et par région, ainsi que pour les programmes globaux et le Siège, est présentée dans les figures I.B et I.C ci-dessous.

Figure I.B
Répartition en pourcentage du projet de budget de 2018 (activités programmées uniquement) - par pilier

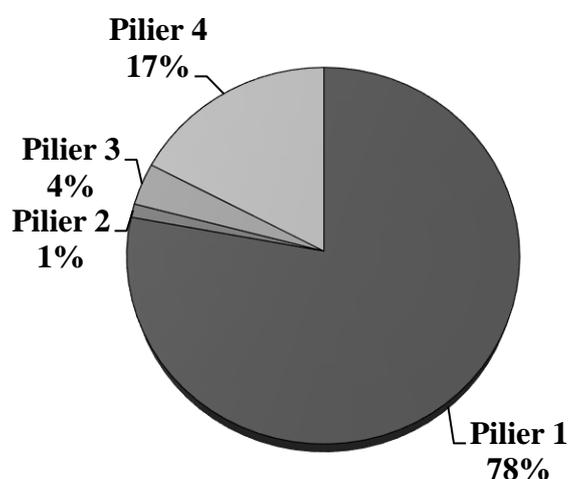
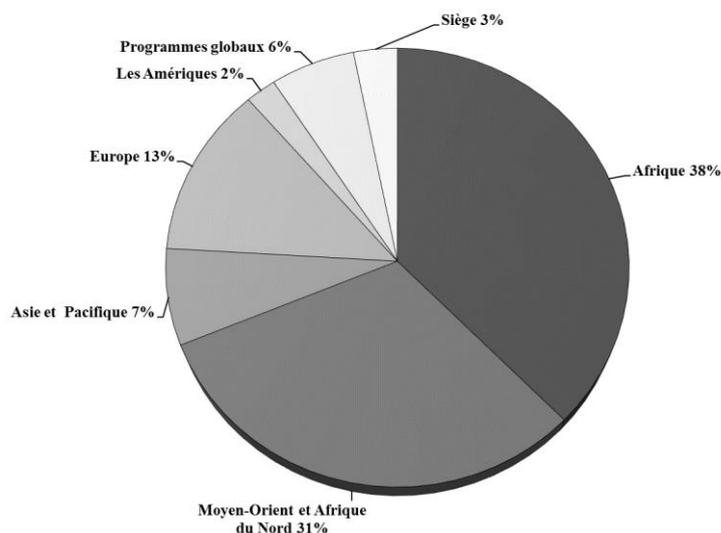


Figure I.C
Répartition en pourcentage du projet de budget de 2018 (activités programmées uniquement) - par région et pour les programmes globaux et le Siège



D. Analyse des performances antérieures

1. Au niveau mondial

34. Le tableau I.8 ci-dessous montre les tendances budgétaires, les fonds disponibles et les dépenses pour la période allant de 2010 à 2016, depuis l'introduction en 2010 du budget GNA.

Tableau I.8
Budget, fonds disponibles et dépenses entre 2010 et 2016

	<i>(en milliers de dollars E.-U.)</i>						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Budgets, fonds disponibles et dépenses</i>							
Budget final	3 288 730	3 821 708	4 255 607	5 335 374	6 569 754	7 232 409	7 509 703
Fonds disponibles	2 112 480	2 413 144	2 593 847	3 234 135	3 603 099	3 706 762	4 410 812
Dépenses	1 878 174	2 181 099	2 357 710	2 971 825	3 355 409	3 294 815	3 967 096
<i>Analyse en termes de pourcentage</i>							
Fonds disponibles par rapport au budget	64%	63%	61%	61%	55%	51%	59%
Déficit budgétaire	36%	37%	39%	39%	45%	49%	41%
Dépenses par rapport au budget	57%	57%	55%	56%	51%	46%	53%
Dépenses par rapport aux fonds disponibles	89%	90%	91%	92%	93%	89%	90%

35. Pour 2016, le budget final a augmenté de 4 % par rapport à l'année antérieure. Les fonds disponibles ont augmenté de 19 %, et les dépenses ont suivi le rythme de cette augmentation. En moyenne, le budget a augmenté à un taux annuel de 15 % depuis 2011. Les fonds disponibles et les dépenses ont également augmenté respectivement de 13 % et de 14 %.

36. Le tableau I.9 ci-dessous illustre la répartition des dépenses réelles en 2015 et 2016, par région et pour les programmes globaux et le Siège, et fournit les chiffres provisoires des dépenses de 2017 au 30 juin 2017.

Tableau I.9
Dépenses en 2015, 2016 et 2017 (au 30 juin) - par région, et pour les programmes globaux et le Siège

(en milliers de dollars E.-U.)

	2015		2016		2017 (au 30 juin 2017)	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
	Afrique	1 097 702	33%	1 193 513	30%	600 224
Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 151 713	35%	1 310 467	33%	500 628	28%
Asie et Pacifique	256 429	8%	375 691	9%	118 465	7%
Europe	243 743	7%	448 508	11%	234 694	13%
Les Amériques	59 081	2%	73 195	2%	38 327	2%
Sous-total Terrain	2 808 668	85%	3 401 374	86%	1 492 337	84%
Programmes globaux	266 468	8%	337 591	9%	166 853	9%
Siège	213 004	6%	221 512	6%	120 010	7%
Sous-total Activités programmées	3 288 140	100%	3 960 478	100%	1 779 201	100%
Administrateurs auxiliaires	6 675	0%	6 618	0%	3 629	0%
Total	3 294 815	100%	3 967 096	100%	1 782 830	100%

37. La situation financière globale en 2016, par pilier, est résumée au tableau I.10 ci-dessous.

Tableau I.10
Budget, fonds disponibles et dépenses en 2016 - par pilier

(en milliers de dollars E.-U.)

	Budget final	Fonds disponibles		Dépenses par rapport aux fonds	
		Fonds disponibles	par rapport au budget	Dépenses	par rapport au budget
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	5 873 778	3 646 251	62%	3 222 098	55%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	57 926	32 441	56%	32 379	56%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	262 062	70 139	27%	67 510	26%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	1 315 937	661 981	50%	645 108	49%
Total	7 509 703	4 410 812	59%	3 967 096	53%

2. Au niveau régional

38. Les cinq tableaux ci-dessous décrivent la situation financière en 2016 au niveau régional.

Tableau I.11
Budget, fonds disponibles et dépenses pour la région Afrique en 2016 – par pilier

(en milliers de dollars E.-U.)

	Budget final	Fonds disponibles		Dépenses par rapport aux fonds	
		Fonds disponibles	par rapport au budget	Dépenses	par rapport au budget
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	2 181 388	1 148 812	53%	1 040 373	48%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	22 910	11 554	50%	11 554	50%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	138 211	36 152	26%	33 811	24%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	329 344	113 855	35%	107 774	33%
Total Afrique	2 671 853	1 310 374	49%	1 193 513	45%

39. Dans la région Afrique, le budget GNA a atteint 2 671,9 millions de dollars E.-U. en fin d'année. Sur les 1 310,4 millions de dollars E.-U. de fonds disponibles, 1 193,5 millions de dollars E.-U., soit 91 %, ont été exécutés. En termes de dépenses, cela représente 45 %

du budget. Toutefois, environ 1 361,5 millions, soit 51 % des besoins, sont restés sans financement. Face aux contraintes financières et au caractère instable de l'environnement sécuritaire, le HCR a mis l'accent sur la satisfaction des besoins d'assistance vitale dans les situations d'urgence, des efforts accrus pour la recherche de solutions durables, et des partenariats élargis dans les nouvelles situations et les situations prolongées de déplacement. Dans la région, le déficit financier a eu un impact considérable sur les opérations au Rwanda, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie où le HCR et ses partenaires n'ont pas été en mesure de répondre aux normes minimales en matière d'éducation. Au Cameroun et au Soudan du Sud, la rareté des ressources a gêné les activités de protection de l'enfant, et la fourniture des articles de première nécessité a été insuffisante par rapport aux besoins des réfugiés en République démocratique du Congo.

Tableau I.12
Budget, fonds disponibles et dépenses pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord en 2016 - par pilier

(en milliers de dollars E.-U.)

	<i>Budget final</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Fonds disponibles par rapport au budget</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Dépenses par rapport au budget</i>	<i>Dépenses par rapport aux fonds disponibles</i>
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	1 242 804	875 889	70%	846 669	68%	97%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	2 287	1 485	65%	1 486	65%	100%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	26 708	1 890	7%	1 890	7%	100%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	813 628	467 485	57%	460 422	57%	98%
Total Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 085 428	1 346 750	65%	1 310 467	63%	97%

40. Le tableau I.12 ci-dessus décrit les performances financières enregistrées en 2016 dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord par pilier. Le budget GNA a atteint 2 085,4 millions de dollars E.-U. à la fin de l'année, et les fonds disponibles se sont élevés à 1 346,8 millions, soit 65 % du budget, sur lesquels 1 310,5 millions, soit 97 %, ont été dépensés. Ces dépenses représentent 63 % du budget. En 2016, le HCR et ses partenaires devaient répondre aux besoins liés à trois crises à l'échelle du système, à savoir l'Iraq, la Syrie et le Yémen. La garantie de la protection, notamment par le plaidoyer en faveur d'un espace de protection, le soutien de l'accès à l'asile, l'extension des possibilités de solutions durables et le renforcement de l'appui à la réponse pour les déplacés internes, ont été les principales priorités dans la région. Toutefois, environ 738,7 millions de dollars E.-U., soit 35 % des besoins, sont restés sans financement. Le déficit financier a affecté les opérations et les programmes du HCR, en particulier l'assistance en espèces en Iraq et en Jordanie, et a empêché l'amélioration des logements de piètre qualité pour les déplacés internes en Iraq. En Algérie, la fourniture de l'assistance de base aux réfugiés vivant dans des camps près de Tindouf a été entravée.

Tableau I.13
Budget, fonds disponibles et dépenses pour la région Asie et Pacifique en 2016 - par pilier

(en milliers de dollars E.-U.)

	<i>Budget final</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Fonds disponibles par rapport au budget</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Dépenses par rapport au budget</i>	<i>Dépenses par rapport aux fonds disponibles</i>
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	488 666	324 550	66%	308 244	63%	95%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	13 640	8 907	65%	8 836	65%	99%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	92 349	29 341	32%	29 048	31%	99%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	76 443	29 742	39%	29 564	39%	99%
Total Asie et Pacifique	671 098	392 540	58%	375 691	56%	96%

41. Le tableau I.13 ci-dessus décrit les performances financières enregistrées en 2016 dans la région Asie et Pacifique par pilier. Le budget GNA a atteint 671,1 millions de dollars E.-U. à la fin de l'année. Les fonds disponibles s'élevaient à environ 392,5 millions de dollars E.-U., ce qui représente 58 % des besoins. De ce montant, 375,7 millions, soit 96 %, ont été dépensés, représentant 56 % du budget. Toutefois, environ 278,6 millions, soit 42 % des besoins sont restés sans financement, ce déficit ayant un impact significatif sur la capacité du HCR à mener ses activités. En République islamique d'Iran, seul un petit nombre de réfugiés vulnérables ont pu être soutenus pour avoir accès au système national d'assurance maladie. Au Pakistan, il y avait peu de possibilités d'accès à l'éducation pour un grand nombre d'enfants réfugiés, surtout les filles. En Malaisie et au Myanmar, le HCR n'a pas pu offrir l'appui de base ni assurer la réparation des abris.

Tableau I.14
Budget, fonds disponibles et dépenses pour la région Europe en 2016 - par pilier

	<i>(en milliers de dollars E.-U.)</i>					
	<i>Budget final</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Fonds disponibles par rapport au budget</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Dépenses par rapport au budget</i>	<i>Dépenses par rapport aux fonds disponibles</i>
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	803 010	433 148	54%	409 133	51%	94%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	9 154	5 969	65%	6 006	66%	101%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	4 794	2 756	57%	2 760	58%	100%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	60 918	30 843	51%	30 609	50%	99%
Total Europe	877 876	472 716	54%	448 508	51%	95%

42. Les performances financières en 2016 dans la région Europe sont indiquées au tableau I.14 ci-dessus. Le budget GNA pour l'Europe a atteint 877,9 millions de dollars E.-U. à la fin de l'année et les fonds disponibles s'élevaient à 472,7 millions de dollars E.-U., soit 54 % du budget. Sur ce montant, environ 448,5 millions de dollars E.-U., soit 95 % des fonds disponibles ont été dépensés, représentant 51 % du budget. Toutefois, environ 405,2 millions de dollars E.-U., soit 46 % des besoins, sont restés sans financement. Le déficit financier a entravé la fourniture de l'assistance et la garantie de la protection des personnes relevant de la compétence du HCR, et l'Organisation a dû diminuer le nombre de petits projets exécutés, réduisant de ce fait l'appui pour les moyens d'existence surtout en Europe de l'Est.

Tableau I.15
Budget, fonds disponibles et dépenses pour les Amériques en 2016 - par pilier

	<i>(en milliers de dollars E.-U.)</i>					
	<i>Budget final</i>	<i>Fonds disponibles</i>	<i>Fonds disponibles par rapport au budget</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Dépenses par rapport au budget</i>	<i>Dépenses par rapport aux fonds disponibles</i>
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	93 682	52 274	56%	51 958	55%	99%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	9 935	4 491	45%	4 497	45%	100%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	-	-	0%	-	0%	0%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	35 604	16 740	47%	16 740	47%	100%
Total Les Amériques	139 220	73 505	53%	73 195	53%	100%

43. Le tableau I.15 ci-dessus décrit les performances financières en 2016 dans les Amériques par pilier. Le budget GNA a atteint 139,2 millions à la fin de l'année. Les fonds disponibles s'élevaient à environ 73,5 millions de dollars E.-U., représentant 53 % du budget. Ces fonds disponibles ayant été dépensés à 100 %, les dépenses se situaient à environ 73,2 millions de dollars E.-U. Toutefois, environ 65,7 millions de dollars E.-U., soit 47 % des besoins sont restés sans financement. Le manque de financement a un impact sur plusieurs activités comme l'offre de solutions effectives aux personnes prises en charge, la promotion de la réintégration locale et la fourniture de l'appui pour les moyens d'existence, ainsi que l'extension et la coordination des réseaux de protection et d'intégration.

II. Programme de travail

A. Besoins opérationnels globaux

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

1. Besoins pour le terrain et les programmes globaux

45. Au 30 juin 2017, les besoins opérationnels s'élevaient à 6 997 millions de dollars E.-U. et à 6 711,5 millions de dollars E.-U. respectivement pour 2017 et 2018. Un aperçu par pilier est présenté au tableau II.1 ci-dessous. Les besoins pour les programmes globaux sont inclus dans le pilier 1.

Tableau II.1
Budget actuel de 2017 et projet de budget de 2018 (terrain et programmes globaux uniquement) - par pilier

(en milliers de dollars E.-U.)

	<i>Budget actuel de 2017</i>		<i>Projet de budget de 2018</i>		<i>Écart</i>	
	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>
Pilier 1 Programme global pour les réfugiés	5 488 247	78%	5 180 010	77%	(308 237)	-6%
Pilier 2 Programme global pour les apatrides	57 580	1%	79 511	1%	21 931	38%
Pilier 3 Projets globaux pour la réintégration	262 606	4%	250 050	4%	(12 556)	-5%
Pilier 4 Projets globaux pour les déplacés internes	1 188 594	17%	1 201 889	18%	13 295	1%
Total Terrain et programmes globaux	6 997 027	100%	6 711 460	100%	(285 567)	-4%

46. Les besoins du budget actuel de 2017 et du projet de budget de 2018 pour les réfugiés au titre du pilier 1 continuent de représenter la portion la plus importante des ressources pour le terrain et les programmes globaux, avec respectivement 78 % et 77 %. Pour ce pilier, l'écart net entre les chiffres actuels de 2017 et les estimations de 2018 est une diminution de 308,2 millions de dollars E.-U. Ce rapport reflète d'importants besoins additionnels au titre du pilier 1 en termes de budgets supplémentaires établis au cours des six premiers mois de 2017, comme présenté dans le tableau I.7. En 2018, les besoins devraient continuer d'être importants pour l'Afrique, en raison des crises en Somalie et au Soudan du Sud, ainsi que pour les régions Moyen-Orient et Afrique du Nord et Europe, en particulier la situation syrienne et les déplacements massifs et constants de populations à travers la Méditerranée.

47. Les besoins au titre du programme global pour les apatrides au pilier 2 devraient augmenter de 21,9 millions de dollars E.-U. de 2017 à 2018, et continueront à représenter environ 1 % du total des besoins opérationnels. En 2018, la région Asie et Pacifique représentera la grande partie du budget pour le pilier 2, surtout à cause de l'opération au Myanmar, suivie de l'Afrique.

48. Les besoins pour les projets de réintégration au titre du pilier 3 restent à 4 % du total des besoins opérationnels, même si l'on s'attend à ce qu'ils diminuent d'environ 12,6 millions de dollars E.-U. en 2018 par rapport à 2017. La grande partie des besoins reste les besoins de l'Afrique, suivis de ceux de la région Asie et Pacifique.

49. En 2018, les besoins pour les déplacés internes au titre du pilier 4 devraient augmenter d'environ 13,3 millions de dollars E.-U. par rapport à 2017, représentant 18 % du total des besoins opérationnels. La région Moyen-Orient et Afrique du Nord continuera de représenter la majorité des besoins totaux, surtout en raison des opérations en Iraq, en République arabe syrienne et au Yémen, tandis qu'en Afrique, d'importants besoins demeurent pour la République démocratique du Congo, le Nigéria et la Somalie.

50. Le tableau II.2 ci-dessous résume les besoins opérationnels par région.

Tableau II.2
Budget actuel de 2017 et projet de budget de 2018 (terrain et programmes globaux uniquement) - Par région et pour les programmes globaux

(en milliers de dollars E.-U.)

	Budget actuel de 2017		Projet de budget de 2018		Écart		
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	
Afrique	0	2 925 462	42%	2 600 517	39%	(324 945)	-11%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	0	2 114 541	30%	2 168 103	32%	53 562	3%
Asie et Pacifique	0	544 908	8%	492 271	7%	(52 637)	-10%
Europe	0	828 401	12%	876 290	13%	47 889	6%
Les Amériques	0	150 139	2%	152 553	2%	2 414	2%
Programmes globaux		433 576	6%	421 726	6%	(11 850)	-3%
Total Terrain et programmes globaux	0	6 997 027	100%	6 711 460	100%	(285 567)	-4%

51. Une présentation détaillée des tendances régionales et sous-régionales ainsi que de l'analyse des écarts est faite ci-dessous.

B. Opérations du HCR – Tendances régionales

1. Afrique⁸

Tableau II.3
Budget actuel de 2017 et projets de budget de 2018 et 2019 - par sous-région

(en milliers de dollars E.-U.)

Sous-région	Budget actuel de	Projet de budget de	Écart		Projet de budget de
	2017	2018	Montant	%	2019
Afrique de l'Ouest	309 230	248 733	(60 497)	-20%	230 873
Est et Corne de l'Afrique	1 817 314	1 690 395	(126 919)	-7%	1 677 941
Afrique centrale et Grands Lacs	685 551	584 898	(100 653)	-15%	540 269
Afrique australe	113 368	76 492	(36 876)	-33%	71 099
Total Afrique	2 925 462	2 600 517	(324 945)	-11%	2 520 183

52. En 2018-2019, les objectifs du HCR consistent à : i) satisfaire les besoins de protection et d'assistance des personnes prises en renforçant la capacité opérationnelle ; ii) renforcer les interventions en matière d'enregistrement et d'éducation ; iii) identifier les risques et répondre aux personnes ayant survécu aux violences sexuelles et de genre par une approche coordonnée et multisectorielle ; iv) renforcer la protection de l'enfant ; v) lutter contre l'apatridie ; vi) assurer en temps voulu une réponse et une coordination efficaces et inclusives aux nouvelles crises ; vii) trouver des solutions aux situations de réfugiés prolongées en collaborant avec les acteurs du développement ; viii) garantir les possibilités de moyens d'existence et promouvoir l'autonomie des groupes spécifiques ; et ix) renforcer et élargir les partenariats, intensifier les efforts de plaidoyer pour s'attaquer aux causes et aux conséquences des déplacements, maintenir l'espace d'asile et assurer la protection des personnes relevant de la compétence du HCR.



⁸ Dans le présent document, le terme « Afrique » désigne l'Afrique subsaharienne.

53. En fin 2016, il y avait plus de 20 millions de personnes relevant de la compétence du HCR dans la région Afrique. L'instabilité au Burundi, au Nigéria et au Soudan du Sud a continué à provoquer d'importants déplacements, tout comme l'insécurité dans certaines régions de la République centrafricaine, de la République démocratique du Congo, du Mali et de la Somalie. Ont été particulièrement préoccupants, les déplacements massifs provoqués par la crise alimentaire dans la Corne de l'Afrique, touchant gravement certaines régions de la Somalie et du Soudan du Sud. Au cours de ces deux dernières années uniquement, 10 opérations pour les réfugiés en Afrique ont connu des réductions affectant la quantité et la qualité de l'assistance alimentaire pour environ 2 millions de réfugiés. La ration alimentaire a été réduite de manière drastique – atteignant dans certains cas 50 % – dans d'importantes opérations notamment au Cameroun, au Tchad, au Kenya, au Soudan du Sud et en Ouganda. Les chiffres actuels de planification pour les principales crises laissent présager une autre augmentation d'au moins 1,3 million de personnes prises en charge (1,2 million de réfugiés sud-soudanais et environ 100 000 réfugiés burundais) d'ici à fin 2017.

54. Compte tenu de ces défis, le HCR travaille pour impliquer les acteurs du développement dans la réponse humanitaire. L'évaluation conjointe HCR/Banque mondiale intitulée « *Forced Displacement by the Boko Haram Conflict in the Lake Chad Region* » (Déplacements forcés provoqués par le conflit contre Boko Haram dans la région du Lac Tchad) a permis d'organiser deux dialogues nationaux pour débattre des priorités de financement de la Banque mondiale pour 2019 au Tchad et au Niger, ainsi que dans d'autres pays affectés. Par ailleurs, les résultats du Sommet des Nations Unies sur la gestion des déplacements massifs des réfugiés et des migrants, y compris la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants, ont abouti à l'application du Cadre d'action global pour les réfugiés dans plusieurs pays en Afrique subsaharienne, notamment au Djibouti, en Éthiopie, en Somalie, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie, en collaboration avec les autorités nationales, les organismes des Nations Unies, les communautés d'accueil et les partenaires du secteur privé. Ces efforts devront aider à renforcer les moyens d'existence et l'autonomie des réfugiés dans les années à venir, et ce faisant, réduire en fin de compte l'implication et l'investissement directs du HCR.

55. Le budget de 2017 pour la région Afrique, approuvé par le Comité exécutif en octobre 2016, était de 2 335,9 millions de dollars E.-U. Par la suite, plusieurs budgets supplémentaires ont été établis : pour la situation au Soudan du Sud (373,2 millions de dollars E.-U.), la situation Congo-Angola (34,3 millions de dollars E.-U.), la situation en Somalie (70,9 millions de dollars E.-U.), la situation au Nigéria (49,8 millions de dollars E.-U.), la situation au Burundi (33 millions de dollars E.-U.), et la situation en Europe et en Afrique du Nord (20,4 millions pour l'Afrique sur les 56,7 millions de dollars E.-U.), s'élevant au total à 581,6 millions de dollars E.-U., pour répondre aux besoins d'urgence dans la région (voir l'annexe I, tableau 9). Avec d'autres transferts et ajustements internes, le budget actuel de 2017 pour l'Afrique a atteint 2 925,5 millions de dollars E.-U. au 30 juin 2017.

56. Le HCR présente un budget de 2 600,5 millions de dollars E.-U. pour 2018 et un budget de 2 520,2 millions de dollars E.-U. pour 2019. Le projet de budget de 2018 diminuera d'environ 324,9 millions de dollars E.-U., soit 11 %, par rapport au budget actuel de 2017, surtout en raison des coupes budgétaires dans l'Est et la Corne de l'Afrique (126,9 millions de dollars E.-U.), en Afrique centrale et dans les Grands Lacs (100,7 millions de dollars E.-U.), en Afrique de l'Ouest (60,5 millions de dollars E.-U.) et en Afrique australe (36,9 millions de dollars E.-U.).

57. Même si les coupes budgétaires pour l'Est et la Corne de l'Afrique s'élèvent à 126,9 millions de dollars E.-U., des provisions ont été aménagées dans le budget pour répondre aux besoins d'urgence liés à la poursuite de l'instabilité politique au Soudan du Sud, à l'exode constant des réfugiés et aux déplacements internes au Soudan du Sud. Le budget a été réduit en raison d'importants investissements dans les infrastructures au niveau des camps et des zones d'installation pendant la phase d'urgence en 2017, du changement de stratégie pour passer de l'assistance générale à une assistance ciblée, de la rationalisation

des partenaires et des activités, du réalignement de la stratégie relative aux déplacés internes et de la réduction de l'engagement dans certaines activités d'appui aux communautés d'accueil, grâce à une meilleure collaboration avec les acteurs du développement.

58. La diminution budgétaire de 100,7 millions de dollars E.-U. pour la sous-région Afrique centrale et des Grands Lacs est surtout due à la réorientation de l'engagement opérationnel au Burundi, en République démocratique du Congo et en République du Congo. Elle traduit aussi un changement de stratégie passant de la réponse d'urgence pour les déplacés internes au retour des réfugiés et à leur réintégration. En outre, l'on s'attend aussi à ce que le chiffre de la population ciblée baisse de manière significative. La baisse substantielle pour la République démocratique du Congo s'explique surtout par l'évolution de la situation en République centrafricaine qui affecte aussi la République du Congo.

59. La diminution des besoins pour la sous-région Afrique de l'Ouest est attribuée à une situation politique et sécuritaire généralement stable et aux efforts institutionnels visant à intégrer les situations de réfugiés prolongées dans les programmes nationaux de développement dans les pays d'asile, ce qui conduit à un désengagement progressif et responsable. Ce processus se poursuivra en 2019 et entraînera une autre réduction budgétaire pour l'Afrique de l'Ouest. Toutefois, le pourcentage le plus élevé de réduction budgétaire concerne la situation au Mali. Il peut être attribué au ralentissement envisagé du rapatriement, à la diminution de l'engagement dans la réintégration et aux obstacles à l'accès de l'aide humanitaire en raison de l'insécurité.

60. Dans la sous-région Afrique australe, dont l'environnement de protection est complexe, l'opération en Zambie a connu une réduction de ses besoins en raison du désengagement pour les anciens réfugiés d'Angola et du Rwanda, et des perspectives d'intégration locale pour les réfugiés de la République démocratique du Congo. Le récent budget supplémentaire pour la situation Congo-Angola a été établi après l'évaluation des besoins pour 2018-2019. Il n'est donc pas pris en compte dans les projets de budget.

2. Moyen-Orient et Afrique du Nord

Tableau II.4

Budget actuel de 2017 et projets de budget de 2018 et 2019 - par sous-région

(en milliers de dollars E.-U.)

<i>Sous-région</i>	<i>Budget actuel de</i>	<i>Projet de budget de</i>	<i>Écart</i>		<i>Projet de budget de</i>
	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>2019</i>
Moyen-Orient	1 883 538	1 981 789	98 251	5%	2 039 542
Afrique du Nord	231 002	186 313	(44 689)	-19%	165 960
Total Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 114 541	2 168 103	53 562	3%	2 205 502

61. En 2018-2019, les priorités du HCR pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord consisteront à :

- i) plaider en faveur de l'adoption et de la mise en œuvre d'une législation nationale sur l'asile, soutenir les systèmes nationaux d'asile dans les pays d'accueil et rechercher des solutions, notamment pour les situations de réfugiés prolongées ;
- ii) maintenir une capacité de réponse d'urgence et le leadership en vue de la coordination pour les crises de réfugiés et de déplacés internes ;
- iii) préserver et élargir l'espace de protection pour les réfugiés et les déplacés internes ;
- iv) promouvoir une plus grande synchronisation des réponses humanitaires et de développement ;
- v) investir dans l'innovation ;
- vi) réduire les risques de protection, y compris les violences sexuelles et de genre pour les réfugiés et les déplacés internes, en particulier pour les enfants et les jeunes ;
- vii) rationaliser les activités pour lutter contre l'apatridie ;
- viii) renforcer les partenariats



avec les organisations régionales et locales, la société civile et les communautés d'accueil ; ix) améliorer la coordination et l'appui dans les mouvements mixtes ; x) coordonner et mettre en œuvre l'assistance en espèces, en particulier dans les pays affectés par les situations en Iraq et en République arabe syrienne ; xi) investir dans les stratégies pluriannuelles et multipartites avec des perspectives à long terme sur la protection et les solutions ; xii) renforcer la coordination interinstitutions, le plaidoyer, les partenariats et les interventions de collecte de fonds ; et xiii) renforcer le contrôle au Siège et au niveau régional et du terrain.

62. En fin 2016, il y avait environ 18,8 millions de personnes relevant de la compétence du HCR dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Le contexte opérationnel général devrait rester instable, avec les crises prolongées, alimentées par de multiples facteurs politiques et les changements rapides d'alliances géopolitiques, conduisant à des tensions économiques et sociales croissantes et à une vulnérabilité accrue des personnes relevant de la compétence du HCR.

63. Le nombre de réfugiés syriens dans les pays voisins est de plus de 5 millions de personnes contre 4,8 millions en fin 2016. L'on s'attend à ce que la situation sécuritaire en République arabe syrienne demeure complexe et instable, avec à la fois des déplacements internes et des retours simultanés. Le HCR maintiendra une capacité opérationnelle souple et adaptée pour répondre comme il se doit aux besoins en République arabe syrienne, et continuera à renforcer la réponse pour les réfugiés dans les pays voisins, y compris par des partenariats avec les acteurs du développement.

64. En Iraq, la crise humanitaire s'est aggravée en 2016. Depuis le début en octobre 2016 de l'offensive à Mossoul, environ 874 000 personnes se sont déplacées, pour s'ajouter aux 3,6 millions de déplacés internes qui étaient déjà dans le pays.

65. La guerre en cours au Yémen, associée à une grave épidémie de choléra et au risque de famine, a augmenté d'une manière drastique les besoins d'urgence. Environ 2 millions de personnes sont des déplacés internes au Yémen, le risque d'autres déplacements massifs étant élevé. Dans le même temps, le pays abrite plus de 280 000 réfugiés et demandeurs d'asile. L'année 2017 continue de connaître de nouvelles arrivées, même si jusqu'ici le nombre est inférieur à celui de l'année dernière. Le HCR soutient avec l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), le retour spontané des réfugiés somaliens, compte tenu de la poursuite du conflit et de la diminution de l'espace de protection au Yémen. Il s'agit là d'un volet d'une initiative régionale et globale pour la situation en Somalie.

66. La détérioration de la situation sécuritaire en Libye et dans d'autres pays de la région a continué de provoquer des déplacements internes. La Libye est par ailleurs le point de transit le plus important pour un nombre croissant de réfugiés et de migrants essayant de traverser la Méditerranée. En 2016, environ 90 % des quelque 181 400 personnes arrivées en Italie étaient parties de la Libye. Au cours des six premiers mois et demi de 2017, plus de 84 000 personnes ont atteint l'Italie en provenance de la Libye, ce qui représente une augmentation de 20 % par rapport à la même période l'année dernière.

67. La population totale relevant de la compétence du HCR dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord devrait légèrement diminuer en 2018 pour se situer à 17,3 millions de personnes. Le changement le plus significatif concerne les déplacés internes, avec 1,5 million de personnes devant retourner à leur lieu d'origine en Iraq et éventuellement d'autres en République arabe syrienne. À cet égard, le HCR a observé en 2017 une tendance notable de retours spontanés en République arabe syrienne et à l'intérieur de ce pays.

68. Le budget de 2017 pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, approuvé par le Comité exécutif en octobre 2016, était de 2 170,7 millions de dollars E.-U. Le budget actuel de 2 114,5 millions de dollars E.-U., comme indiqué au tableau II.4 ci-dessus, s'explique par la réduction pour la Jordanie et le Liban en raison du réalignement du 3RP, même si cette réduction a été partiellement contrebalancée par une augmentation budgétaire pour le Yémen, du fait du budget supplémentaire pour la situation en Somalie et en Libye, établi grâce à l'appel supplémentaire pour la situation en Europe et en Afrique du Nord.

69. Le projet de budget de 2018 s'élève à 2 168,1 millions de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation nette de 53,6 millions de dollars E.-U., soit près de 3% par rapport au budget actuel de 2017.

70. L'augmentation budgétaire la plus significative pour le Moyen-Orient, en 2018 par rapport à 2017, concerne le Yémen. Certes, le HCR répond aux retours spontanés des déplacés internes en République arabe syrienne, mais il est nécessaire de préserver l'espace d'asile en maintenant l'appui et les financements aux pays d'accueil, grâce au 3RP, étant donné que les conditions d'un retour des réfugiés en sécurité et dans la dignité ne sont pas actuellement réunies. Si un nombre accru de réfugiés décide de retourner en République arabe syrienne, le HCR sollicitera l'établissement d'un budget supplémentaire.

71. En Afrique du Nord, le budget de 2018 pour la Libye n'inclut pas les besoins mentionnés dans le budget supplémentaire pour la situation en Europe et en Afrique du Nord, étant donné que celui-ci avait été établi en mai 2017, après l'évaluation des besoins pour 2018-2019. Le budget supplémentaire permet au HCR d'étendre ses opérations en Libye et de satisfaire les besoins humanitaires et de protection accrus des personnes affectées par le conflit, aussi bien les Libyens que les non-Libyens.

3. Asie et Pacifique

Tableau II.5
Budget actuel de 2017 et projets de budget pour 2018 et 2019 - par sous-région

(en milliers de dollars E.-U.)

<i>Sous-région</i>	<i>Budget actuel de 2017</i>	<i>Projet de budget de 2018</i>	<i>Écart</i>		<i>Projet de budget de 2019</i>
			<i>Montant</i>	<i>%</i>	
Asie du Sud-Ouest	362 053	324 026	(38 027)	-11%	317 587
Asie centrale	8 953	8 625	(328)	-4%	8 544
Asie du Sud	29 344	27 666	(1 678)	-6%	24 513
Asie du Sud-Est	132 311	117 631	(14 679)	-11%	118 162
Asie de l'Est et Pacifique	12 247	14 322	2 075	17%	11 574
Total Asie et Pacifique	544 908	492 271	(52 637)	-10%	480 380

72. Les objectifs que le HCR vise en 2018-2019 dans la région Asie et Pacifique consistent à : i) faire le plaidoyer en faveur de la protection ; ii) trouver des solutions pour les situations prolongées ; iii) faire face aux déplacements provoqués par les conflits ; iv) éradiquer l'apatridie et s'attaquer aux mouvements mixtes ; v) maintenir la capacité de réponse d'urgence ; et vi) promouvoir l'appui pour les situations de déplacement dans le monde.

73. En 2017, on estime qu'environ 9,5 millions de personnes relevant de la compétence du HCR, dont environ 3,3 millions de réfugiés, 2,4 millions de déplacés internes et 1,5 million d'apatrides vivent dans la région Asie et Pacifique. Les pays et territoires de cette région continuent à garder leur tradition séculaire d'hospitalité envers les personnes déplacées, même si seulement 20 pays et territoires sur 45 ont adhéré à la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et à son protocole de 1967.

74. Un nombre croissant de populations déplacées n'ont pas été en mesure d'avoir accès aux solutions, bon nombre ayant regagné les zones urbaines ou semi-urbaines à la recherche de possibilités de moyens d'existence et des services. C'est ainsi que le HCR



travaille avec les États et d'autres partenaires pour contribuer à renforcer la protection et l'assistance en faveur des populations déplacées vivant hors des camps.

75. Dans la région Asie et Pacifique, l'objectif principal du HCR sera de travailler avec les gouvernements et les partenaires pour assurer la protection des populations relevant de sa compétence, quel que soit l'endroit où elles se trouvent et jusqu'à ce qu'une solution durable puisse être trouvée. En 2018-2019, le HCR continuera à travailler avec les États pour encourager l'enregistrement des demandeurs d'asile, des réfugiés, des déplacés internes et des apatrides se trouvant sur leur territoire, ainsi que l'établissement des documents pour ces populations. L'objectif est d'améliorer la protection des personnes prises en charge en leur fournissant des documents qui garantissent leurs droits fondamentaux et répondent aux préoccupations des États d'accueil en matière de sécurité. Dans le même temps, la recherche de solutions pour les réfugiés demeure la plus grande priorité dans la région, le retour volontaire étant l'option privilégiée.

76. En 2017, le HCR continuera à plaider en faveur de la mise en place ou de l'amélioration des procédures nationales d'asile, à y apporter son appui, et à promouvoir des systèmes de gestion des mouvements mixtes tenant compte des besoins de protection dans la région. Il est également engagé à travailler avec les États et d'autres parties prenantes pour identifier des alternatives à la détention pour les demandeurs d'asile, et à garantir l'accès à la protection. De plus, il cherchera à établir des mécanismes pour trouver des solutions durables pour les personnes relevant de sa compétence, y compris des systèmes régionaux et des accords sur la mobilité de la main-d'œuvre.

77. Un certain nombre d'États dans la région ont accompli des progrès remarquables dans la prévention et la réduction de l'apatridie, souvent avec l'appui du HCR et des acteurs de la société civile. En 2017, l'Organisation entend intensifier les efforts pour mettre fin à l'apatridie dans la région Asie-Pacifique.

78. Le chiffre de planification pour 2018-2019 est d'environ 9,5 millions de personnes relevant de la compétence du HCR. Il se situe au même niveau que celui de 2017, avec un léger écart sur le nombre de réfugiés et de déplacés internes.

79. Le budget de 2017, approuvé par le Comité exécutif en octobre 2016 pour la région Asie et Pacifique, était de 544,9 millions de dollars E.-U. Il est resté inchangé depuis lors.

80. Le projet de budget de 2018 pour les opérations dans la région Asie et Pacifique est de 492,3 millions de dollars E.-U., ce qui représente une diminution de 52,6 millions de dollars E.-U., soit 10 %, par rapport au budget actuel de 2017. Au niveau sous-régional, l'écart concerne principalement l'Asie du Sud-Ouest qui a connu dans l'ensemble une diminution de 38 millions de dollars E.-U. par rapport à 2017, surtout en raison du renforcement des partenariats avec les gouvernements d'Asie du Sud-Ouest, les acteurs du développement et les donateurs du secteur privé pour la situation en Afghanistan.

81. La tendance devrait se poursuivre en 2019, avec une diminution envisagée d'environ 11,9 millions de dollars E.-U.

4. Europe

Tableau II.6
Budget actuel de 2017 et projets de budget pour 2018 et 2019 - par sous-région

<i>Sous-région</i>	<i>(en milliers de dollars E.-U.)</i>				
	<i>Budget actuel de</i>	<i>Projet de budget de</i>	<i>Écart</i>		<i>Projet de budget de</i>
	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>2019</i>
Europe orientale	429 615	492 156	62 540	15%	489 655
Europe du Sud-Est	61 208	45 167	(16 041)	-26%	39 691
Europe du Nord, de l'Ouest, du Centre et du Sud	337 578	338 968	1 390	0%	264 960
Total Europe	828 401	876 290	47 889	6%	794 306

82. En 2018-2019, les objectifs pour l'Europe consistent à :

- i) assurer l'accès aux territoires et des conditions adéquates d'accueil, y compris pour les personnes ayant des besoins spécifiques ;
- ii) mettre en place et maintenir des procédures d'asile efficaces et équitables et sauvegarder l'espace d'asile ;
- iii) trouver des solutions durables pour les cas prolongés de déplacés internes et de réfugiés, et



continuer à plaider pour des voies complémentaires de protection et de solutions ; iv) prévenir et résoudre les problèmes d'apatridie ; et v) renforcer les efforts déployés par le HCR dans la région en matière de relations extérieures et mobiliser l'appui en faveur de son travail à travers le monde et des personnes relevant de sa compétence.

83. Pour 2018, le chiffre de planification pour la région demeure d'une manière générale à environ 10 millions de personnes relevant de la compétence du HCR.

84. Le budget initial de 2017, approuvé par le Comité exécutif en octobre 2016, était de 891,7 millions de dollars E.-U. Comme le montre le tableau II.6 ci-dessus, le budget actuel s'élève à 828,4 millions de dollars E.-U. au 30 juin 2017, ce qui reflète une réduction du budget des opérations en Turquie dans le cadre du réalignement du 3RP.

85. Le projet de budget de 2018 s'élève à 876,3 millions de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation d'environ 47,9 millions de dollars E.-U., soit près de 6 %, par rapport au budget actuel de 2017.

86. Le projet de budget de 2018 pour l'Europe orientale est de 492,2 millions de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation de 62,5 millions de dollars E.-U., soit près de 15 % par rapport au budget actuel de 2017. Cette augmentation résulte principalement du programme en faveur des réfugiés en Turquie. En 2018, les principales activités porteront sur le plaidoyer et l'assistance aux gouvernements dans la sous-région pour améliorer les systèmes d'asile et renforcer le régime de protection.

87. Le projet de budget de 2018 pour l'Europe du Sud-Est est de 45,2 millions de dollars E.-U. En 2016, les Balkans occidentaux étaient la principale voie de transit pour les demandeurs d'asile et les migrants en route vers l'Europe. La situation a entraîné une augmentation significative du budget initial de 2017, même si, dans l'ensemble, les opérations existantes du HCR dans la région ont connu une réduction progressive de leur taille. Eu égard aux récents développements dans la région et à la réduction du nombre d'arrivées depuis mars 2017, les besoins estimés pour 2018 connaissent une diminution de 16 millions de dollars E.-U., soit un peu plus de 26 %, par rapport au budget actuel de 2017. Pour ce qui est de l'engagement du HCR concernant les cas prolongés de réfugiés et de déplacés internes dans les Balkans occidentaux, l'on s'attend à ce que la réduction progressive se poursuive.

88. En 2018, les besoins pour l'Europe du Nord, de l'Ouest, du Centre et du Sud sont évalués à 339 millions de dollars E.-U., dont 238,6 millions de dollars E.-U., soit 70 %, alloués à la Grèce. Par rapport au budget actuel de 2017, les besoins estimés en 2018 pour la sous-région restent stables.

5. Les Amériques

Tableau II.7
Budget actuel de 2017 et projets de budget pour 2018 et 2019 - par sous-région

(en milliers de dollars E.-U.)

<i>Sous-région</i>	<i>Budget actuel de</i>	<i>Projet de budget de</i>	<i>Écart</i>		<i>Projet de budget de</i>
	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>2019</i>
Amérique du Nord et les Caraïbes	29 884	27 397	(2 488)	-8%	24 645
Amérique latine	120 255	125 156	4 901	4%	131 923
Total Les Amériques	150 139	152 553	2 414	2%	156 568

89. Dans les Amériques, les objectifs du HCR s'alignent sur la Déclaration et le Plan d'action du Brésil sur 10 ans, adoptés en décembre 2014. Ainsi, en 2018-2019, l'Organisation continuera à mettre l'accent sur cinq principaux objectifs consistant à :

i) promouvoir et appuyer l'harmonisation régionale des normes et pratiques en matière d'asile pour gérer un nombre croissant de demandes d'asile ; ii) consolider les solutions, notamment par l'intégration locale et des systèmes de mobilité de la main-d'œuvre, assortis de garanties de protection permettant l'accès à l'emploi formel et aux moyens d'existence durables ; iii) résoudre le problème de déplacement en Amérique centrale et à partir de cette région, renforcer la protection internationale dans les pays de transit et d'asile et chercher à améliorer les mécanismes nationaux de protection dans les pays d'origine, avec un accent sur les groupes à risque ; iv) renforcer la capacité de protection et de solutions dans les Caraïbes, promouvoir la gestion efficace des flux mixtes par mer, et soutenir la création d'un mécanisme consultatif régional ; et v) éradiquer l'apatridie.



90. Les déplacements en Amérique centrale et à partir de cette région continuent d'être un sujet de préoccupation grave dans la région des Amériques, avec de nombreux enfants et familles fuyant les violences et les persécutions pour s'installer dans d'autres régions de leur pays ou prendre des routes périlleuses à travers les frontières. En 2017, il y a eu une augmentation significative du nombre de demandes d'asile dans les pays voisins, en particulier à Belize, au Costa Rica et au Mexique, la tendance devant se poursuivre en 2018. Une réponse internationale efficace en matière de protection et de solutions dépendra de la volonté politique, de la capacité institutionnelle et de la coopération régionale dans les pays d'origine, de transit et d'asile. À cet effet, le HCR soutiendra l'application du Cadre d'action global pour les réfugiés dans la région, connu sous l'appellation Cadre régional global pour la protection et les solutions (CRFPS). Une conférence régionale sera organisée en octobre 2017 au Honduras pour s'accorder sur les principaux éléments de ce cadre. Pour la préparer, des consultations nationales élargies ont récemment débuté au Costa Rica, au Guatemala et au Honduras pour examiner les progrès accomplis à ce jour, identifier les lacunes et établir les priorités nationales pour le CRFPS. Les consultations fourniront à chaque État les bases pour mettre au point un plan national d'action devant indiquer la manière d'appliquer les engagements pris, de relever les nouveaux défis et d'identifier les besoins correspondants en matière financière et de ressources humaines. Ces activités éclaireront l'élaboration en 2018 d'un Pacte mondial sur les réfugiés.

91. En Colombie, la mise en œuvre de l'accord de paix entre le Gouvernement colombien et les Forces armées révolutionnaires de Colombie (FARC) progresse, et le HCR contribuera aux efforts de consolidation de la paix des autorités colombiennes, surtout concernant l'accès aux droits et aux solutions durables pour les déplacés internes. Les solutions pour les réfugiés colombiens dans la région continueront d'être facilitées, notamment par le rapatriement volontaire si possible, l'intégration locale et la

naturalisation, ainsi que par des voies complémentaires de protection et de solutions. Reconnaissant le fait que l'accord de paix ne peut immédiatement mettre fin aux violences et aux déplacements dans certaines régions du pays, le HCR continuera à soutenir les autorités dans la satisfaction des besoins de protection liés aux nouveaux déplacements. La détérioration de la situation politique et économique en République bolivarienne du Venezuela a provoqué des déplacements de populations vers les pays de la région et au-delà. Le HCR renforce sa préparation aux situations d'urgence, surtout dans les zones frontalières des pays voisins, afin de satisfaire les besoins de protection et d'assistance des Vénézuéliens quittant leur pays. Cela suppose une présence accrue du HCR en Colombie pour renforcer sa capacité dans les zones frontalières et aider à la mise en place d'un système d'enregistrement, ainsi qu'à la fourniture d'abris et de l'assistance en espèces. De nouveaux bureaux ont été créés au Brésil pour répondre à l'arrivée des Vénézuéliens et les bureaux à Aruba, Curaçao et Trinité-et-Tobago ont été renforcés pour faire face aux arrivées incessantes.

92. En fin 2016, le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR dans les Amériques et les Caraïbes se chiffrait à 9 millions. Ce chiffre devrait augmenter à 9,8 millions en 2018 et à 9,9 millions en 2019 à cause de la poursuite des conflits et des violences dans certaines régions.

93. Le budget de 2017, approuvé par le Comité exécutif en octobre 2016, était de 145,6 millions de dollars E.-U., et comme l'indique le tableau II.7 ci-dessus, le budget actuel s'élève à 150,1 millions de dollars E.-U., y compris les transferts et les ajustements pour les activités supplémentaires de protection en Amérique centrale.

94. Le projet de budget de 2018 s'élève à 152,6 millions de dollars E.-U., ce qui représente une augmentation de 2,4 millions de dollars E.-U., soit 2 % par rapport au budget actuel de 2017. Les besoins concernent principalement la mise en place de la capacité institutionnelle dans la région et l'appui à la réponse globale pour la protection en faveur des réfugiés et demandeurs d'asile, des déplacés internes, des personnes retournées et des personnes en transit au Costa Rica, à El Salvador, au Guatemala, au Honduras, au Mexique et au Panama.

6. Programmes globaux

Tableau II.8

Budget actuel de 2017 et projets de budget pour 2018 et 2019 - pour les programmes globaux

(en milliers de dollars E.-U.)

	Budget actuel de	Projet de budget de	Écart		Projet de budget de
	2017	2018	Montant	%	2019
Programmes globaux	433 576	421 726	(11 850)	-3%	408 706

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

96. Comme indiqué au tableau II.8 ci-dessus, le budget actuel de 2017 pour les programmes globaux s'élève à 433,6 millions de dollars E.-U.

97. Le projet de budget de 2018 se chiffre à 421,7 millions de dollars E.-U., ce qui représente une diminution de 11,9 millions de dollars E.-U., soit près de 3 %, par rapport aux besoins actuels de 2017. Il s'agit là du résultat net des réductions budgétaires en raison de la suspension des activités de préparation aux situations d'urgence, financées au moyen de contributions affectées, et de la réduction des activités de réinstallation, en partie compensée par l'augmentation des investissements dans les projets liés aux abris et dans les partenariats avec le secteur privé en vue d'accroître les objectifs de financement en 2018.

98. En 2019, une diminution d'environ 13 millions de dollars E.-U., soit de 3 % par rapport aux besoins de 2018, est envisagée, surtout en raison du fait qu'il est prévu que des projets s'achèvent en 2018.

99. De plus amples informations sur les dépenses en 2016, le budget révisé et le budget actuel de 2017, ainsi que sur les budgets de 2018 et 2019 sont disponibles dans l'annexe I, tableau 3.

III. Appui aux programmes, et gestion et administration au Siège

1. Aperçu des besoins

Tableau III.1
Budget actuel de 2017 et projets de budget de 2018 et 2019 pour le Siège - pour l'appui aux programmes, et la gestion et l'administration

(en milliers de dollars E.-U.)

	Budget actuel de 2017		Projet de budget de 2018		Écart		Projet de budget de 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Appui aux programmes	83 484	35%	76 913	35%	(6 570)	-8%	80 359	37%
Gestion et administration	151 822	65%	140 361	65%	(11 461)	-8%	138 590	63%
<i>Budget annuel</i>	<i>109 579</i>	<i>72%</i>	<i>98 038</i>	<i>70%</i>	<i>(11 541)</i>	<i>-11%</i>	<i>96 268</i>	<i>69%</i>
<i>Budget ordinaire des Nations Unies</i>	<i>42 243</i>	<i>28%</i>	<i>42 323</i>	<i>30%</i>	<i>80</i>	<i>0%</i>	<i>42 323</i>	<i>31%</i>
Total Siège	235 306	100%	217 274	100%	(18 031)	-8%	218 949	100%

100. Le tableau III.1 ci-dessus donne un aperçu du budget actuel de 2017 et des projets de budget de 2018 et 2019 pour le Siège. Pour 2018, l'on s'attend à ce que le budget diminue d'environ 18 millions de dollars E.-U., soit 8 %, par rapport à 2017. Il devrait cependant rester stable entre 2018 et 2019. La répartition entre les composantes Appui aux programmes et Gestion et administration reste pratiquement inchangée entre 2017 et 2018, celles-ci continuant à représenter respectivement 35 % et 65 % du projet de budget. Pour 2019, la composante Appui aux programmes augmentera, pour passer de 2 % à 37 %, diminuant de ce fait la composante Gestion et administration dans les mêmes proportions, pour la faire passer à 63 % du projet de budget.

101. La catégorie Appui aux programmes comprend les dépenses nécessaires pour concevoir, formuler et évaluer les programmes. Elle intègre les unités fonctionnelles du Siège qui fournissent l'appui technique et administratif aux opérations sur le terrain. Les besoins de 2018 connaissent une diminution de 6,6 millions de dollars E.-U., soit 8 % par rapport au budget actuel de 2017. Pour 2019, on prévoit une légère augmentation de 3,4 millions de dollars E.-U. dans le projet de budget.

102. La catégorie Gestion et administration est composée des dépenses nécessaires pour assurer la direction et le leadership de l'Organisation. Elle comprend les unités fonctionnelles pour la direction exécutive, l'évaluation, les relations extérieures, les technologies de l'information, et l'administration. Le projet de budget de 2018 pour cette catégorie devrait diminuer de 11,5 millions, soit 8 % par rapport au budget actuel de 2017, surtout en raison de l'achèvement du projet de mise à niveau du progiciel de gestion intégrée (MSRP) et d'autres activités spécifiques non récurrentes. Pour 2019, le projet de budget demeure au même niveau.

103. De plus amples informations sur le budget du Siège sont fournies dans l'annexe I, tableau 4.

2. Budget ordinaire des Nations Unies

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

105. Pour le biennium 2018-2019, les ressources estimées s'élèvent à 84,6 millions dollars E.-U. avant actualisation. À ce niveau, le budget ordinaire ne peut financer qu'environ 30 % des dépenses d'administration et gestion du budget biennal, s'élevant à 140,4 millions de dollars E.-U. et à 138,6 millions de dollars E.-U. respectivement pour les projets de budget de 2018 et 2019, soit au total près de 279 millions de dollars E.-U. (voir le tableau III.1). Il couvrira les coûts des postes de Haut Commissaire et de Haut Commissaire Adjoint, de 218 postes de gestion et d'administration au Siège (voir l'annexe I, tableau 13), et une partie des besoins connexes non liés aux postes au Siège.

3. Structure de l'Organisation

106. Ayant du personnel à Genève, ainsi qu'à Bruxelles, Budapest, Copenhague et New York, les bureaux et les divisions du Siège fournissent l'appui aux programmes et assurent la gestion et l'administration pour l'ensemble de l'Organisation.

107. 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.

108. 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, nouvellement créé, relèvent du Haut Commissaire.

109. Le Service des affaires juridiques, le Service du développement et de la gestion de l'Organisation, l'Unité de gestion globale des risques, l'Équipe Innovation, le Bureau de l'Ombudsman, la Division de la gestion administrative et financière, la Division des relations extérieures, la Division de la gestion des ressources humaines, et la Division des systèmes d'information et des télécommunications relèvent du Haut Commissaire Adjoint.

110. La Division de la protection internationale relève 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.

111. L'organigramme détaillé figure en annexe V.

IV. Effectifs du HCR

1. Personnel du HCR

112. 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

113. Les postes permanents comprennent trois catégories : les postes de programme (P) (uniquement sur le terrain) ; les postes d'appui aux programmes (AP) (au Siège et sur le terrain) ; les postes de gestion et d'administration (GA) (uniquement au Siège).

114. Le tableau IV.1 ci-dessous présente le récapitulatif des postes en 2016 et 2017 (au 30 juin 2017) et des postes envisagés pour 2018 et 2019 par région et pour les programmes globaux et le Siège.

Tableau IV.1
Récapitulatif des postes ⁽¹⁾ 2016-2019 - par région et pour les programmes globaux et le Siège

	Terrain ⁽²⁾		Programmes globaux ⁽³⁾		Siège ⁽⁴⁾		Total des postes	
	Total	%	Total	%	Total	%	Postes	%
Total de 2016 (au 31 décembre 2016)	9 723	87%	426	4%	1 022	9%	11 171	100%
Total de 2017 (au 30 juin 2017)	10 970	88%	471	4%	1 077	9%	12 518	100%
2018								
Afrique	5 051	100%	-	0%	-	0%	5 051	100%
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 100	100%	-	0%	-	0%	2 100	100%
Asie et Pacifique	1 241	100%	-	0%	-	0%	1 241	100%
Europe	1 175	100%	-	0%	-	0%	1 175	100%
Les Amériques	545	100%	-	0%	-	0%	545	100%
Sous-total terrain ⁽²⁾	10 112	100%	-	0%	-	0%	10 112	100%
Programmes globaux ⁽³⁾	-	0%	470	100%	-	0%	470	100%
Siège ⁽⁴⁾	-	0%	-	0%	1 039	100%	1 039	100%
Total de 2018 (au 1er janvier 2018)	10 112	87%	470	4%	1 039	9%	11 621	100%
Total de 2019 (au 1er janvier 2019)	9 936	87%	486	4%	1 057	9%	11 479	100%

(1) Tous les postes (y compris ceux prévus pour une durée inférieure à un an) à l'exception de ceux d'administrateurs auxiliaires et de volontaires des Nations Unies en service au HCR.

(2) À l'exclusion des postes de programmes globaux sur le terrain.

(3) Comprend les postes de programmes globaux sur le terrain.

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

PD - Administrateurs et postes de niveau supérieur (y compris ceux de Secrétaire général adjoint et de Sous-Secrétaire général)

GS - Services généraux (y compris les postes de fonctionnaires recrutés sur le plan national et des bureaux extérieurs)

115. Au 30 juin 2017, le nombre total de postes était de 12 518. L'effectif proposé pour 2018 est d'un total de 11 621 postes, ce qui représente une réduction globale de 897 postes, soit 7 %.

116. Au plan régional, la réduction totale nette de 897 postes de 2017 à 2018 se répartit comme suit : Afrique (766 postes), surtout en raison de la revue au plan interne de la structure et du personnel des principales opérations dans la région ; Europe (130 postes), principalement en raison de la stabilisation des opérations en Grèce et en Turquie ; Moyen-Orient et Afrique du Nord (28 postes) ; Asie et Pacifique (16 postes) ; Siège (38 postes) et programmes globaux (1 poste). Une augmentation de 82 postes dans la région des Amériques vise à renforcer la présence et la réponse du HCR dans certaines zones frontalières importantes et à contribuer à coordonner la stratégie de protection et de solutions globales dans la région.

117. Selon la méthodologie révisée, décrite au chapitre I du présent document, environ 44 % des postes sont classés comme P, 51 % comme AP et 5 % comme GA au 30 juin 2017. En 2018, la répartition se présente comme suit : 46 % P, 49 % AP et 5 % GA.

118. En 2019, un total de 11 479 postes seront nécessaires, avec une autre réduction de 142 postes, dans la même tendance qu'en 2018. L'allocation dans les catégories P, AP et GA demeurera stable.

119. Le tableau IV.2 ci-dessous récapitule les postes de programme, d'appui aux programmes, et de gestion et d'administration par région et pour les programmes globaux et le Siège. Un récapitulatif complet des postes par grade et catégorie dans les régions et au Siège figure en annexe I, tableaux 10 à 12.

Tableau IV.2
Récapitulatif des postes ⁽¹⁾ entre 2016 et 2019 - selon les catégories Programme, Appui aux programmes et Gestion et administration, et par région et pour les programmes globaux et le Siège

	Année	Programme	Appui aux programmes	Gestion et administration	Total des postes
		Total	Total	Total	
Afrique ⁽²⁾	2016	2 471	2 544	-	5 015
	2017	2 599	3 219	-	5 818
	2018	2 459	2 592	-	5 051
	2019	2 410	2 529	-	4 939
Moyen-Orient et Afrique du Nord ⁽²⁾	2016	1 128	806	-	1 934
	2017	1 237	891	-	2 128
	2018	1 207	893	-	2 100
	2019	1 181	889	-	2 070
Asie et Pacifique ⁽²⁾	2016	705	594	-	1 298
	2017	665	592	-	1 256
	2018	662	579	-	1 241
	2019	657	568	-	1 225
Europe ⁽²⁾	2016	620	461	-	1 081
	2017	774	531	-	1 305
	2018	672	503	-	1 175
	2019	664	490	-	1 154
Les Amériques ⁽²⁾	2016	236	159	-	395
	2017	257	205	-	462
	2018	304	241	-	545
	2019	319	229	-	548
Programmes globaux ⁽³⁾	2016	-	426	-	426
	2017	-	471	-	471
	2018	-	470	-	470
	2019	-	486	-	486
Siège ⁽⁴⁾	2016	-	372	650	1 022
	2017	-	397	680	1 077
	2018	-	380	659	1 039
	2019	-	391	666	1 057
Total	2016	5 159	5 362	650	11 171
	2017	5 531	6 307	680	12 518
	2018	5 303	5 659	659	11 621
	2019	5 231	5 582	666	11 479

(1) Tous les postes (y compris ceux prévus pour une durée inférieure à un an) à l'exception de ceux d'administrateurs auxiliaires et de volontaires des Nations Unies en service au HCR.

(2) À l'exclusion des postes de programmes globaux sur le terrain.

(3) Comprend tous les postes de programmes globaux.

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

120. 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 IV.3 ci-dessous, au 30 juin 2017, il y avait 33 fonctionnaires en attente d'affectation, répartis entre les grades P-2 et D-1, soit 9 fonctionnaires en attente d'affectation de plus par rapport à la situation au 30 juin 2016. Huit d'entre eux sont en attente d'affectation depuis moins de six mois, et leur situation doit être considérée comme de courte durée.

Tableau IV.3
Fonctionnaires en attente d'affectation au 30 juin 2017

Durée	D1	P5	P3/P4	P2	Total
Jusqu'à 6 mois	1	7	16	2	26
De 7 à 12 mois	-	-	3	-	3
Plus de 12 mois	1	-	2	1	4
Total	2	7	21	3	33

Administrateurs auxiliaires

121. En fin juin 2017, il y avait 64 administrateurs auxiliaires, dont 26 au Siège et 38 sur le terrain.

2. Personnel non fonctionnaire

122. 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 2017, il y avait 599 volontaires des Nations Unies, tous sur le terrain, dont 60 % en Afrique et 17 % dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Il y avait également 154 consultants.

V. Principales initiatives

Cadre d'action global pour les réfugiés

123. Le 19 septembre 2016, l'Assemblée générale des Nations Unies a unanimement adopté la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants. Elle a demandé au HCR de concevoir et d'entreprendre un Cadre d'action global pour les réfugiés en coordination étroite avec les États, selon une approche multipartite. À ce jour, neuf États ont commencé à appliquer ce cadre, à savoir le Costa Rica, Djibouti, l'Éthiopie, le Guatemala, le Honduras, le Mexique, la Somalie, l'Ouganda et la République-Unie de Tanzanie. Parallèlement à l'application du Cadre d'action global pour les réfugiés et à la collecte des leçons apprises, une série de discussions thématiques se tiennent avec tous les États membres et les parties prenantes concernées, en vue d'identifier les actions concrètes et les meilleures pratiques permettant de mettre en œuvre et de contribuer à une réponse globale en faveur des réfugiés.

Partenariats avec le secteur privé

124. Compte tenu des incertitudes auxquelles le HCR fait actuellement face au plan financier, les fonds issus du secteur privé sont de plus en plus importants, en ce qu'ils permettent de réduire le déficit financier, d'assurer une stabilité financière, grâce à la diversification des sources de revenus, et de garantir la souplesse opérationnelle grâce aux fonds non affectés. L'engagement avec le public d'une manière générale sur les questions de réfugiés et le partenariat avec le monde des affaires, les fondations et les mécènes produisent des effets positifs sur l'opinion publique et permettent au HCR d'innover dans la recherche de solutions aux problèmes des réfugiés. L'Organisation est en train d'élaborer sa nouvelle stratégie à long terme de partenariat avec le secteur privé, qui vise à collecter chaque année du secteur privé un milliard de dollars E.-U. d'ici à 2026. La stratégie révisée sera axée sur trois actions principales : 1) accroître les revenus en mettant l'accent sur les financements non affectés, avec notamment un équilibre entre la nécessité d'une croissance rapide et la rentabilité des activités de collecte de fonds ; 2) susciter l'appui du public à la cause des réfugiés, à un niveau sans précédent ; et 3) élargir les partenariats au-delà des aspects financiers pour mobiliser la puissance et les ressources du secteur privé en faveur des personnes relevant de la compétence du HCR.

Institutionnalisation des interventions en espèces

125. À la suite de la publication de la politique du HCR intitulée « *Policy on cash-based interventions* » (Politique du HCR sur les interventions en espèces) et de sa stratégie intitulée « *Strategy for the institutionalization of cash-based interventions in UNHCR (2016-2020)* » (Stratégie d'institutionnalisation des interventions en espèces au HCR (2016-2020)), l'Organisation a continué d'étendre la portée et l'étendue des interventions en espèces. Le travail se poursuit pour examiner les principaux risques et lacunes liés à l'utilisation des espèces et soutenir davantage le renforcement des capacités de l'Organisation et la fourniture des ressources permettant d'institutionnaliser pleinement l'utilisation des espèces d'ici à 2020. Un accent particulier sera mis sur le renforcement des capacités au HCR et chez les partenaires, le recours aux interventions en espèces comme outil de protection et de solutions, la fourniture de l'assistance en espèces dans les domaines techniques (éducation, santé et assainissement), et la gestion financière ainsi que l'obligation redditionnelle par la mise en œuvre des systèmes et outils adéquats.

Gestion axée sur les résultats

126. Le HCR procède à une revue globale de son cadre et système de gestion axée sur les résultats, introduit en 2009. La revue intègre non seulement la structure et le contenu du cadre de résultats, mais également les processus opérationnels connexes et les outils d'appui. Elle entend déterminer la manière dont le HCR peut mieux démontrer ses résultats dans un contexte opérationnel externe à évolution rapide, tenant compte entre autres des objectifs de développement durable et de l'élaboration du Cadre d'action global pour les réfugiés.

Processus de gestion du changement

127. Afin de mettre en œuvre ses Orientations stratégiques et d'optimiser sa réactivité, son efficacité et sa responsabilité institutionnelle, le HCR effectue un certain nombre de changements institutionnels dans le cadre de la revue du Siège, entreprise par le Haut Commissaire au cours du second semestre de 2016. Comme point de départ, un bilan organisationnel rapide a été réalisé par un consultant externe qui a fait un certain nombre de recommandations concrètes. La plupart des recommandations ont été approuvées par le Haut Commissaire, et les détails du processus de changement sont actuellement en train d'être arrêtés pour en établir les priorités, notamment en consultation avec le personnel du HCR à travers le monde. Ce processus devrait durer deux ans.

Annexe I

[Anglais uniquement]

Tables

1. Overall budget summary: expenditure in 2016, revised and current budget for 2017, and proposed budgets for 2018 and 2019 - by region, global programmes and headquarters
2. Overall budget summary: expenditure in 2016, revised and current budget for 2017, and proposed budgets for 2018 and 2019 - by programme, programme support, and management and administration
3. Global programmes: expenditure in 2016, revised and current budget for 2017, and proposed budgets for 2018 and 2019
4. Headquarters: expenditure in 2016, revised and current budget for 2017, and proposed budgets for 2018 and 2019
5. Current budget for 2017 and proposed budgets for 2018 and 2019 - by region/subregion/operation, global programmes and headquarters and by pillar
6. Funds available and expenditure in 2015 and 2016, revised and current budget for 2017, and proposed budget for 2018 (field only) - by region and pillar
7. Proposed field budget for 2018 - by population planning group and region and by rights group
8. Proposed field budget for 2018 and 2019 - by rights group and region and by pillar
9. Supplementary budgets for 2017 (as at 30 June 2017)
10. Posts for 2016-2019: overall summary of post levels - by region, global programmes and headquarters and by grade group
11. Posts for 2016-2019: overall summary of post levels - by region, global programmes and headquarters and by programme, programme support, and management and administration
12. Posts for 2016-2019: overall summary of post levels - by region, global programmes and headquarters, by programme, programme support, and management and administration and by grade
13. Posts funded from the United Nations regular budget for the 2018-2019 biennium
14. Expenditure in 2014, 2015 and 2016, current budget for 2017 and proposed budget for 2018 - by chapter of expenditure

(1) Overall budget summary: expenditure in 2016, revised and current budget for 2017, and proposed budgets for 2018 and 2019 - by region, global programmes and headquarters

(in thousands of US dollars)

	2016		2017				2018		2019	
	Expenditure		Revised budget		Current budget		Proposed budget		Proposed budget	
	Amount	%								
West Africa	129,671.4	3.3%	241,545.4	3.3%	309,229.6	4.0%	248,732.5	3.3%	230,873.1	3.1%
East Africa and the Horn of Africa	729,948.5	18.4%	1,394,440.3	19.1%	1,817,313.7	23.4%	1,690,394.9	22.5%	1,677,941.1	22.8%
Central Africa and the Great Lakes	292,790.5	7.4%	625,162.0	8.6%	685,550.7	8.8%	584,897.7	7.8%	540,269.4	7.3%
Southern Africa	41,102.6	1.0%	74,794.8	1.0%	113,368.3	1.5%	76,492.5	1.0%	71,099.5	1.0%
Subtotal Africa	1,193,513.0	30.1%	2,335,942.5	32.0%	2,925,462.3	37.7%	2,600,517.5	34.6%	2,520,183.1	34.3%
Middle East and North Africa	1,310,467.2	33.0%	2,170,745.8	29.7%	2,114,540.6	27.2%	2,168,102.7	28.9%	2,205,501.9	30.0%
Asia and the Pacific	375,691.3	9.5%	544,908.2	7.5%	544,908.2	7.0%	492,270.9	6.6%	480,379.7	6.5%
Europe	448,507.7	11.3%	891,663.4	12.2%	828,401.2	10.7%	876,290.4	11.7%	794,305.7	10.8%
Americas	73,194.9	1.8%	145,643.5	2.0%	150,139.2	1.9%	152,552.8	2.0%	156,568.2	2.1%
Subtotal field	3,401,374.1	85.7%	6,088,903.3	83.3%	6,563,451.4	84.5%	6,289,734.2	83.8%	6,156,938.5	83.7%
Global programmes	337,591.3	8.5%	425,117.0	5.8%	433,575.7	5.6%	421,726.2	5.6%	408,706.4	5.6%
Headquarters	221,512.2	5.6%	229,172.9	3.1%	235,305.6	3.0%	217,274.2	2.9%	218,949.5	3.0%
Subtotal programmed activities	3,960,477.7	99.8%	6,743,193.3	92.2%	7,232,332.8	93.2%	6,928,734.6	92.3%	6,784,594.4	92.3%
Operational reserve (OR)	-	0.0%	534,511.1	7.3%	498,924.5	6.4%	547,679.5	7.3%	535,728.4	7.3%
Subtotal programmed activities and OR	3,960,477.7	99.8%	7,277,704.3	99.6%	7,731,257.3	99.6%	7,476,414.1	99.6%	7,320,322.8	99.6%
"New or additional activities – □ mandate-related" reserve	-	0.0%	20,000.0	0.3%	20,000.0	0.3%	20,000.0	0.3%	20,000.0	0.3%
Junior Professional Officers	6,618.0	0.2%	12,000.0	0.2%	12,000.0	0.2%	12,000.0	0.2%	12,000.0	0.2%
Total	3,967,095.7	100%	7,309,704.3	100%	7,763,257.3	100%	7,508,414.1	100%	7,352,322.8	100%

(2) Overall budget summary: expenditure in 2016, revised and current budget for 2017, and proposed budgets for 2018 and 2019 - by programme, programme support, and management and administration

(in thousands of US dollars)

	2016		2017				2018		2019	
	Expenditure		Revised budget		Current budget		Proposed budget		Proposed budget	
	Amount	%								
Programme										
Field	3,103,067.4	78.2%	5,781,221.4	79.1%	6,157,820.3	79.3%	5,854,890.4	78.0%	5,721,632.5	77.8%
Global programmes	189,035.1	4.8%	237,660.9	3.3%	242,949.2	3.1%	237,787.0	3.2%	238,014.3	3.2%
Subtotal programme	3,292,102.5	83.0%	6,018,882.3	82.3%	6,400,769.6	82.4%	6,092,677.4	81.1%	5,959,646.9	81.1%
Programme support										
Field	298,306.7	7.5%	307,681.8	4.2%	405,631.1	5.2%	434,843.9	5.8%	435,306.0	5.9%
Global programmes	148,556.3	3.7%	187,456.2	2.6%	190,626.5	2.5%	183,939.2	2.4%	170,692.1	2.3%
Headquarters: bureaux and desks	36,316.4	0.9%	37,723.9	0.5%	38,106.2	0.5%	34,519.3	0.5%	36,947.2	0.5%
Headquarters: support divisions/services	37,985.8	1.0%	43,323.9	0.6%	45,377.5	0.6%	42,394.0	0.6%	43,411.8	0.6%
Subtotal programme support	521,165.1	13.1%	576,185.8	7.9%	679,741.2	8.8%	695,696.3	9.3%	686,357.1	9.3%
Management and administration										
Headquarters: annual budget	106,165.4	2.7%	106,900.1	1.5%	109,579.4	1.4%	98,038.4	1.3%	96,267.9	1.3%
Headquarters: United Nations regular budget	41,044.7	1.0%	41,225.0	0.6%	42,242.6	0.5%	42,322.6	0.6%	42,322.6	0.6%
Subtotal management and administration	147,210.0	3.7%	148,125.1	2.0%	151,822.0	2.0%	140,360.9	1.9%	138,590.4	1.9%
Subtotal programmed activities	3,960,477.7	99.8%	6,743,193.3	92.2%	7,232,332.8	93.2%	6,928,734.6	92.3%	6,784,594.4	92.3%
Operational reserve (OR)	-	0.0%	534,511.1	7.3%	498,924.5	6.4%	547,679.5	7.3%	535,728.4	7.3%
Subtotal programmed activities and OR	3,960,477.7	99.8%	7,277,704.3	99.6%	7,731,257.3	99.6%	7,476,414.1	99.6%	7,320,322.8	99.6%
"New or additional activities – □ mandate-related" reserve	-	0.0%	20,000.0	0.3%	20,000.0	0.3%	20,000.0	0.3%	20,000.0	0.3%
Junior Professional Officers	6,618.0	0.2%	12,000.0	0.2%	12,000.0	0.2%	12,000.0	0.2%	12,000.0	0.2%
Total	3,967,095.7	100%	7,309,704.3	100%	7,763,257.3	100%	7,508,414.1	100%	7,352,322.8	100%

(3) Global programmes: expenditure in 2016, revised and current budget for 2017, and proposed budgets for 2018 and 2019

<i>Activities</i>	<i>(in thousands of US dollars)</i>				
	<i>2016</i>	<i>2017</i>		<i>2018</i>	<i>2019</i>
	<i>Expenditure</i>	<i>Revised budget</i>	<i>Current budget</i>	<i>Proposed budget</i>	<i>Proposed budget</i>
Programme					
Cash-based interventions	350.9	449.7	642.0	800.0	800.0
Durable solutions	2,345.3	2,933.1	2,236.8	3,193.0	3,193.0
Education-related projects	10,129.7	22,056.0	22,056.0	18,645.0	14,245.0
Emergency-related projects	25,250.8	37,261.7	37,322.7	25,465.0	25,144.1
Environment-related projects	837.0	598.5	477.5	250.0	250.0
Global clusters	2,487.0	3,413.2	3,104.1	3,130.0	2,230.0
Health-related projects	2,817.8	3,928.9	4,049.9	5,350.0	8,350.0
Innovation project	1,953.8	7,089.6	8,089.2	2,697.4	2,697.4
Private sector partnerships	94,259.3	111,200.0	110,905.2	119,066.3	119,881.9
Protection - related projects	3,752.8	5,662.4	9,517.7	7,679.3	6,389.3
Public information and media projects	7,377.4	7,495.6	8,116.0	4,089.0	8,642.4
Refugee women, children and adolescents	4,631.8	4,424.3	3,486.2	2,363.1	1,226.7
Registration, data and knowledge management	4,983.6	5,908.8	5,969.8	5,316.0	5,391.0
Research, evaluation and documentation	261.2	340.4	1,566.8	2,352.6	3,983.2
Resettlement	13,818.6	22,742.0	23,224.4	11,984.0	10,184.0
Shelter-related projects	9,480.9	480.0	601.0	24,045.0	24,045.0
Training-related projects	1,167.8	896.0	1,018.2	845.2	845.2
Miscellaneous	3,129.3	780.9	565.9	516.1	516.1
Subtotal programme	189,035.1	237,660.9	242,949.2	237,787.0	238,014.3
Programme support					
<i>Executive direction and management</i>					
- Connectivity for refugees	691.3	-	4,552.6	-	-
- Innovation project	1,113.7	1,114.8	1,217.9	2,179.4	2,179.5
- Inspector General's Office field activities	857.4	1,937.2	2,409.7	933.5	933.5
- Legal Affairs Service field activities	295.4	447.5	442.2	424.1	691.8
<i>Division of External Relations</i>					
- Specialized sections and services	7,505.1	9,958.0	17,982.1	7,605.8	10,307.9
- Private sector partnerships	8,834.5	13,402.1	13,262.0	13,376.7	13,825.7
<i>Division of International Protection</i>					
- Specialized sections and services	10,844.0	20,182.9	15,655.9	5,987.2	4,084.1
<i>Division of Information Systems and Telecommunications</i>					
- Information technology and telecommunications field support	26,961.6	39,804.0	32,392.8	37,079.7	25,992.1
<i>Division of Programme Support and Management</i>					
- Global clusters field support	58.7	50.0	43.0	260.0	260.0
- Technical support to the field	9,327.1	11,585.1	11,811.4	19,772.3	20,086.5
<i>Division of Emergency, Security and Supply</i>					
- Emergency Capacity Management Section	5,764.3	6,981.2	7,808.5	5,505.4	5,881.9
- Field Safety Section's field security support	12,263.7	12,265.8	12,265.8	11,915.1	12,103.3
- Supply management's field strengthening and support	16,234.3	17,214.5	17,522.2	22,825.1	22,825.1
<i>Division of Human Resources Management</i>					
- Global staff accommodation	440.0	1,378.7	1,378.7	955.2	955.2
- Special staff costs (including voluntary separation)	20,129.0	16,805.5	16,805.5	19,682.4	15,079.4
- Training of UNHCR staff	7,433.9	9,781.7	9,670.6	7,599.8	7,599.8
<i>Division of Financial and Administrative Management</i>					
- Specialized sections and services	5,207.4	5,195.3	5,195.7	5,000.0	5,000.0
Budapest Global Service Centre					
- Division of Emergency, Security and Supply	1,536.2	1,665.9	1,817.7	1,643.6	1,772.5
Copenhagen Global Service Centre					
- Division of International Protection	409.3	0.0	1,464.8	1,511.7	1,511.7
- Division of Information Systems and Telecommunications	190.6	588.6	461.5	1,593.3	1,423.9
- Division of Programme Support and Management	5,234.5	8,166.9	7,318.8	9,341.3	9,341.3
- Private Sector Partnerships Service	7,224.4	8,930.4	9,147.1	8,747.5	8,837.0
Subtotal programme support	148,556.3	187,456.2	190,626.5	183,939.2	170,692.1
Total	337,591.3	425,117.0	433,575.7	421,726.2	408,706.4

(4) Headquarters: expenditure in 2016, revised and current budget for 2017, and proposed budgets for 2018 and 2019

<i>Divisions / departments</i>	<i>(in thousands of US dollars)</i>				
	<i>2016</i>	<i>2017</i>		<i>2018</i>	<i>2019</i>
	<i>Expenditure</i>	<i>Revised budget</i>	<i>Current budget</i>	<i>Proposed budget</i>	<i>Proposed budget</i>
Executive direction and management					
Executive Office	4,893.5	5,134.1	5,681.5	5,682.8	5,687.2
Liaison Office New York	5,116.5	4,818.4	4,818.4	4,522.4	5,360.0
Inspector General's Office	5,368.7	5,324.2	5,463.7	4,724.2	4,724.2
Legal Affairs Service	3,539.9	4,105.4	4,114.5	4,060.2	4,010.2
Office of the Ombudsman	701.2	566.9	566.9	519.7	519.7
Director's Office for Change Management	-	-	1,726.5	-	-
Ethics Office	1,950.2	1,308.8	1,308.8	1,205.7	1,205.7
Enterprise Risk Management	491.8	523.3	538.3	494.6	494.6
Evaluation Service	2,276.2	3,243.4	2,017.0	2,122.3	2,016.8
Organizational Development and Management Service	1,782.0	1,165.3	1,309.1	1,044.7	1,044.7
Subtotal	26,120.0	26,189.8	27,544.7	24,376.6	25,063.1
Division of External Relations					
Office of the Director	3,876.6	3,116.2	2,724.8	2,740.0	2,740.0
Specialized sections and services	20,577.2	23,687.4	23,390.6	21,614.5	22,754.9
Subtotal	24,453.8	26,803.6	26,115.4	24,354.4	25,494.9
Division of International Protection					
Office of the Director	2,147.9	3,788.3	3,335.8	3,418.0	3,418.6
Specialized sections and services	14,625.0	17,819.3	17,174.6	15,749.8	15,265.0
Subtotal	16,772.9	21,607.6	20,510.3	19,167.8	18,683.7
Division of Programme Support and Management					
Office of the Director	2,954.2	2,273.6	2,345.3	2,295.3	2,295.3
Specialized sections and services	4,182.0	4,435.9	5,624.0	8,101.1	8,101.1
Subtotal	7,136.2	6,709.5	7,969.3	10,396.4	10,396.4
Division of Emergency, Security and Supply					
Office of the Director	1,493.9	1,806.9	1,886.3	1,667.7	1,809.3
Subtotal	1,493.9	1,806.9	1,886.3	1,667.7	1,809.3
Regional Bureaux					
Office of the Director for Africa	11,755.4	10,497.9	10,776.1	9,844.5	9,962.5
Office of the Director for the Middle East and North Africa	7,197.9	8,667.7	8,667.7	7,812.0	8,402.0
Office of the Director for Asia and the Pacific	5,192.6	5,023.7	5,023.7	4,712.9	4,777.8
Office of the Director for Europe (includes office in Brussels)	5,488.2	5,430.6	5,274.2	5,440.3	5,580.3
Emergency Response for Europe	3,645.0	5,071.0	5,331.4	3,705.3	5,143.0
Office of the Director for the Americas	3,037.4	3,033.0	3,033.0	3,004.3	3,200.0
Subtotal	36,316.4	37,723.9	38,106.2	34,519.3	37,065.5
Division of Information Systems and Telecommunications					
Office of the Director (includes information and communications technology fixed costs)	17,037.8	18,582.0	20,220.1	20,564.7	18,308.9
Specialized sections and services	2,367.1	2,116.0	2,432.0	2,206.0	2,106.0
Subtotal	19,404.9	20,698.0	22,652.1	22,770.7	20,414.9
Division of Human Resources Management					
Office of the Director	3,432.8	2,935.9	2,960.3	2,719.6	2,719.6
Specialized sections and services	11,556.8	11,546.9	11,909.0	10,663.5	10,663.5
Subtotal	14,989.6	14,482.8	14,869.3	13,383.1	13,383.1
Division of Financial and Administrative Management					
Office of the Controller and Director	8,520.7	6,799.2	8,442.9	4,785.3	4,785.3
Specialized sections and services	28,369.5	27,806.2	28,406.3	27,769.2	27,769.2
Subtotal	36,890.2	34,605.4	36,849.2	32,554.6	32,554.6
Global Service Centre (located in Budapest)					
Management Unit	3,827.9	3,616.7	3,616.7	3,533.2	3,533.2
Specialized sections and services	28,495.4	29,609.8	29,867.1	25,258.3	25,200.2
Subtotal	32,323.2	33,226.5	33,483.8	28,791.5	28,733.3
Global Service Centre (located in Copenhagen)					
Management Unit	4,436.2	4,611.0	4,611.0	4,595.8	4,654.4
Subtotal	4,436.2	4,611.0	4,611.0	4,595.8	4,654.4
Staff Council	1,174.9	707.9	707.9	696.3	696.3
Total	221,512.2	229,172.9	235,305.6	217,274.2	218,949.5

(5) Current budget for 2017 and proposed budgets for 2018 and 2019 - by region/subregion/operation, global programmes and headquarters and by pillar

(in thousands of US dollars)

Region / subregion / operation	2017 current budget					2018 proposed budget					2019 proposed budget	
	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Total	
West Africa												
Burkina Faso	24,274.9	510.5	-	-	24,785.4	21,347.9	503.1	-	-	21,851.0	18,528.9	
Côte d'Ivoire	5,033.8	4,158.8	11,065.8	-	20,258.4	2,415.7	9,630.0	3,954.3	-	16,000.0	15,800.1	
Ghana	8,878.9	-	-	-	8,878.9	8,085.9	-	-	-	8,085.9	7,159.1	
Guinea	4,471.0	-	-	-	4,471.0	-	-	-	-	-	-	
Liberia	16,194.8	-	-	-	16,194.8	11,580.1	-	-	-	11,580.1	11,041.7	
Mali	13,399.1	956.9	25,506.2	1,145.3	41,007.5	9,215.5	-	9,262.5	1,125.0	19,603.1	17,432.0	
Niger	73,908.0	685.4	-	8,796.8	83,390.2	53,765.9	733.5	-	11,310.9	65,810.3	65,064.2	
Nigeria	4,997.4	-	30,235.5	43,693.2	78,926.0	6,104.0	-	22,890.0	47,306.0	76,300.0	72,485.0	
Senegal Regional Office	29,209.5	2,107.7	-	-	31,317.2	24,980.5	4,521.6	-	-	29,502.2	23,362.2	
Subtotal West Africa	180,367.3	8,419.4	66,807.4	53,635.3	309,229.6	137,495.5	15,388.3	36,106.8	59,742.0	248,732.5	230,873.1	
East Africa and the Horn of Africa												
Chad	161,304.1	991.7	-	2,850.0	165,145.8	140,346.4	3,003.7	-	5,634.7	148,984.7	130,384.0	
Djibouti	33,785.1	-	-	-	33,785.1	26,730.9	-	-	-	26,730.9	8,100.0	
Eritrea	3,899.1	-	-	-	3,899.1	3,943.2	-	-	-	3,943.2	3,943.3	
Ethiopia	330,477.8	-	-	-	330,477.8	318,542.4	-	-	1,969.9	320,512.2	353,299.2	
Ethiopia - UNHCR Representation to the AU and ECA	2,205.5	-	-	-	2,205.5	2,205.5	-	-	-	2,205.5	3,200.0	
Kenya	229,378.2	850.5	-	-	230,228.6	184,907.2	481.5	-	-	185,388.7	170,118.8	
Kenya Regional Support Hub	6,376.1	-	-	-	6,376.1	5,116.1	-	-	-	5,116.1	4,425.1	
Somalia	53,545.2	-	23,460.2	39,594.4	116,599.8	76,790.4	-	59,707.5	49,886.4	186,384.3	174,929.0	
South Sudan	130,874.1	1,495.5	-	39,303.0	171,672.6	120,472.4	1,492.5	-	33,322.4	155,287.3	160,244.6	
Sudan	166,310.8	2,483.9	6,313.4	25,980.8	201,089.0	194,375.0	2,045.5	11,834.3	23,662.5	231,917.3	256,103.9	
Uganda	550,851.8	200.0	-	-	551,051.8	416,332.2	200.0	-	-	416,532.2	405,800.8	
Regional activities	4,782.5	-	-	-	4,782.5	7,392.5	-	-	-	7,392.5	7,392.5	
Subtotal East Africa and the Horn of Africa	1,673,790.1	6,021.6	29,773.7	107,728.3	1,817,313.7	1,497,154.0	7,223.2	71,541.9	114,475.8	1,690,394.9	1,677,941.1	
Central Africa and the Great Lakes												
Burundi	29,424.4	7.1	-	4,384.1	33,815.5	28,467.0	-	-	2,457.6	30,924.6	30,924.2	
Cameroon	87,796.1	1,148.5	-	5,300.3	94,244.8	81,169.8	530.5	-	5,027.5	86,727.8	82,291.4	
Central African Republic	24,291.6	-	14,762.6	14,030.2	53,084.4	9,355.3	-	20,659.2	11,255.0	41,269.4	42,600.0	
Congo	27,844.0	-	-	798.7	28,642.7	21,104.2	-	-	2,370.0	23,474.2	21,173.4	
Democratic Republic of the Congo Regional Office	136,711.6	1,948.9	29,873.2	65,779.1	234,312.9	102,914.4	1,285.8	18,143.9	58,752.7	181,096.7	140,923.0	
Rwanda	96,813.1	-	7,565.1	-	104,378.2	95,475.7	-	-	-	95,475.7	99,671.3	
United Republic of Tanzania	126,640.6	-	10,431.5	-	137,072.1	122,709.3	-	3,219.9	-	125,929.2	122,686.0	
Subtotal Central Africa and the Great Lakes	529,521.4	3,104.5	62,632.4	90,292.4	685,550.7	461,195.7	1,816.3	42,023.0	79,862.8	584,897.7	540,269.4	

Region / subregion / operation	2017 current budget					2018 proposed budget					2019 proposed budget	
	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Total	
Southern Africa												
Angola	36,642.2	-	-	-	36,642.2	2,602.3	-	-	-	2,602.3	2,602.3	
Botswana	3,076.3	-	-	-	3,076.3	-	-	-	-	-	-	
Malawi	18,118.1	-	-	-	18,118.1	17,399.8	-	-	-	17,399.8	17,377.6	
Mozambique	5,397.3	125.6	-	-	5,522.9	5,626.7	319.6	-	-	5,946.2	5,946.2	
South Africa Regional Office	24,525.8	915.1	-	-	25,440.9	29,123.8	1,323.5	-	-	30,447.3	30,447.8	
Zambia	13,609.9	-	-	-	13,609.9	12,279.1	-	-	-	12,279.1	6,907.7	
Zimbabwe	10,525.9	432.1	-	-	10,958.0	7,564.0	253.8	-	-	7,817.9	7,817.9	
Subtotal Southern Africa	111,895.5	1,472.8	-	-	113,368.3	74,595.6	1,896.9	-	-	76,492.5	71,099.5	
Subtotal Africa	2,495,574.4	19,018.4	159,213.5	251,656.0	2,925,462.3	2,170,440.7	26,324.6	149,671.6	254,080.5	2,600,517.5	2,520,183.1	
Middle East												
Iraq	137,529.4	623.7	-	418,940.6	557,093.8	135,891.7	307.8	-	423,626.6	559,826.1	607,207.6	
Israel	3,732.0	-	-	-	3,732.0	3,902.3	-	-	-	3,902.3	3,902.3	
Jordan	277,212.6	-	-	-	277,212.6	274,896.6	-	-	-	274,896.6	274,896.7	
Lebanon	462,387.4	606.3	-	-	462,993.7	462,444.3	590.9	-	-	463,035.2	478,037.9	
Saudi Arabia Regional Office	5,372.3	175.3	-	-	5,547.6	5,985.3	216.1	-	-	6,201.4	6,201.8	
Syria Regional Refugee Coordination Office	21,081.5	-	-	30,079.6	51,161.2	26,395.8	-	-	30,000.0	56,395.8	52,499.2	
Syrian Arab Republic	47,800.0	211.2	-	303,988.9	352,000.1	47,257.1	198.6	-	305,544.3	353,000.0	353,000.0	
United Arab Emirates	4,215.5	-	-	-	4,215.5	4,871.0	-	-	-	4,871.0	4,871.0	
Yemen	63,273.8	-	-	50,375.9	113,649.6	95,145.7	-	-	103,598.0	198,743.6	200,808.5	
Regional activities	55,932.5	-	-	-	55,932.5	60,917.3	-	-	-	60,917.3	58,117.3	
Subtotal Middle East	1,078,536.9	1,616.5	-	803,385.0	1,883,538.5	1,117,707.1	1,313.4	-	862,768.8	1,981,789.3	2,039,542.2	
North Africa												
Algeria	36,030.7	-	-	-	36,030.7	36,256.1	-	-	-	36,256.1	36,777.6	
Egypt	79,251.3	-	-	-	79,251.3	74,468.7	-	-	-	74,468.7	78,656.9	
Libya	59,936.4	-	-	12,458.8	72,395.2	28,391.3	-	-	3,067.7	31,459.0	5,809.0	
Mauritania	19,390.3	-	-	-	19,390.3	19,300.4	-	-	-	19,300.4	19,314.9	
Morocco	7,376.7	-	-	-	7,376.7	6,668.5	-	-	-	6,668.5	6,668.5	
Tunisia	5,799.7	-	-	-	5,799.7	5,682.5	-	-	-	5,682.5	6,254.4	
Western Sahara confidence-building measures	7,701.8	-	-	-	7,701.8	8,478.2	-	-	-	8,478.2	8,478.5	
Regional activities	3,056.3	-	-	-	3,056.3	4,000.0	-	-	-	4,000.0	4,000.0	
Subtotal North Africa	218,543.3	-	-	12,458.8	231,002.1	183,245.6	-	-	3,067.7	186,313.4	165,959.7	
Subtotal Middle East and North Africa	1,297,080.3	1,616.5	-	815,843.8	2,114,540.6	1,300,952.7	1,313.4	-	865,836.6	2,168,102.7	2,205,501.9	

Region / subregion / operation	2017 current budget					2018 proposed budget					2019 proposed budget	
	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Total	
South-West Asia												
Afghanistan	88,071.0	-	39,774.4	9,888.1	137,733.6	36,182.7	-	71,233.5	18,667.4	126,083.6	121,706.6	
Iran, Islamic Republic of	97,246.5	-	-	-	97,246.5	98,756.6	-	-	-	98,756.6	99,195.1	
Pakistan	63,732.1	235.0	59,048.3	4,057.8	127,073.2	68,608.5	595.0	28,982.2	1,000.0	99,185.7	96,685.6	
Subtotal South-West Asia	249,049.7	235.0	98,822.7	13,945.9	362,053.3	203,547.7	595.0	100,215.8	19,667.4	324,025.9	317,587.3	
Central Asia												
Kazakhstan Regional Office	4,258.9	1,308.4	-	-	5,567.3	4,416.6	1,122.7	-	-	5,539.3	5,539.3	
Kyrgyzstan	720.2	318.0	-	-	1,038.2	562.4	341.6	-	-	903.9	822.9	
Tajikistan	1,577.4	770.3	-	-	2,347.7	1,568.9	612.9	-	-	2,181.7	2,181.7	
Subtotal Central Asia	6,556.6	2,396.6	-	-	8,953.2	6,547.8	2,077.2	-	-	8,625.0	8,544.0	
South Asia												
India	15,712.0	102.4	-	-	15,814.4	15,633.4	181.0	-	-	15,814.4	15,814.6	
Nepal	7,421.7	488.5	-	-	7,910.1	6,173.1	539.0	-	-	6,712.1	4,595.4	
Sri Lanka	5,559.3	60.2	-	-	5,619.4	5,033.8	106.1	-	-	5,139.8	4,102.8	
Subtotal South Asia	28,692.9	651.1	-	-	29,344.0	26,840.3	826.0	-	-	27,666.4	24,512.8	
South-East Asia												
Bangladesh	13,751.6	14.2	-	-	13,765.8	14,571.7	14.1	-	-	14,585.9	14,185.8	
Indonesia	7,173.9	26.5	-	-	7,200.4	7,159.4	31.5	-	-	7,190.9	7,190.9	
Malaysia	18,008.3	517.3	-	-	18,525.6	15,841.7	763.7	-	-	16,605.4	16,498.1	
Myanmar	17,782.5	7,868.7	-	23,675.5	49,326.7	9,780.5	24,224.4	-	11,534.7	45,539.6	46,975.1	
Philippines	578.3	751.5	-	1,346.5	2,676.3	1,099.1	1,295.8	-	-	2,394.9	2,450.0	
Thailand	32,617.6	1,174.5	-	-	33,792.1	23,893.5	1,039.2	-	-	24,932.7	23,838.1	
Thailand Regional Office	6,352.2	671.7	-	-	7,023.9	5,788.1	593.9	-	-	6,382.1	7,023.9	
Subtotal South-East Asia	96,264.4	11,024.4	-	25,022.0	132,310.8	78,134.2	27,962.6	-	11,534.7	117,631.4	118,161.9	
East Asia and the Pacific												
Australia Regional Office	2,950.3	5.0	-	-	2,955.3	3,055.0	19.5	-	-	3,074.5	3,074.5	
China	2,955.1	240.0	-	-	3,195.1	4,715.9	140.8	-	-	4,856.7	2,693.2	
Japan	3,396.5	64.9	-	-	3,461.5	3,430.0	74.1	-	-	3,504.1	3,301.7	
Republic of Korea	1,617.0	103.0	-	-	1,720.0	1,655.9	78.6	-	-	1,734.5	1,504.3	
Regional activities	915.0	-	-	-	915.0	1,152.4	0.0	-	-	1,152.4	1,000.0	
Subtotal East Asia and the Pacific	11,833.9	412.9	-	-	12,246.9	14,009.3	312.9	-	-	14,322.2	11,573.7	
Subtotal Asia and the Pacific	392,397.5	14,720.0	98,822.7	38,967.9	544,908.2	329,079.3	31,773.7	100,215.8	31,202.1	492,270.9	480,379.7	

Region / subregion / operation	2017 current budget					2018 proposed budget					2019 proposed budget	
	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Total	
Eastern Europe												
Belarus	1,300.7	42.4	-	-	1,343.0	1,595.2	43.0	-	-	1,638.2	1,598.7	
Georgia Regional Office	11,627.0	792.0	-	4,324.9	16,743.9	11,149.9	505.8	-	4,972.9	16,628.6	15,909.8	
Russian Federation	5,247.4	636.4	-	-	5,883.8	5,255.3	970.9	-	-	6,226.1	6,462.4	
Turkey	367,989.0	2.8	-	-	367,991.8	436,573.7	2.8	-	-	436,576.5	437,401.6	
Ukraine	6,757.4	664.6	-	30,231.0	37,653.0	6,029.1	816.5	-	24,240.9	31,086.5	28,282.4	
Subtotal Eastern Europe	392,921.4	2,138.2	-	34,555.9	429,615.5	460,603.1	2,339.0	-	29,213.8	492,156.0	489,654.9	
South-eastern Europe												
Bosnia and Herzegovina	36,436.0	3,274.5	3,795.6	17,702.0	61,208.1	39,793.9	5,372.9	-	-	45,166.8	39,690.7	
Subtotal south-eastern Europe	36,436.0	3,274.5	3,795.6	17,702.0	61,208.1	39,793.9	5,372.9	-	-	45,166.8	39,690.7	
Northern, western, central and southern Europe												
Belgium Regional Office	16,905.4	940.7	-	-	17,846.1	17,739.2	1,274.6	-	-	19,013.8	18,417.7	
Greece	245,838.4	27.9	-	-	245,866.3	238,484.3	86.8	-	-	238,571.1	167,086.6	
Hungary Regional Office	16,270.8	567.5	774.2	-	17,612.6	14,888.7	523.0	162.7	0.0	15,574.3	14,468.0	
Italy Regional Office	31,677.7	215.5	-	-	31,893.2	29,252.1	193.4	-	-	29,445.4	28,564.9	
Sweden Regional Office	3,984.8	646.3	-	-	4,631.1	4,778.6	487.7	-	-	5,266.3	5,326.3	
Regional activities	19,250.7	477.5	-	-	19,728.2	30,616.6	480.0	-	-	31,096.6	31,096.6	
Subtotal northern, western, central and southern Europe	333,927.8	2,875.5	774.2	-	337,577.6	335,759.6	3,045.4	162.7	-	338,967.7	264,960.1	
Subtotal Europe	763,285.3	8,288.1	4,569.8	52,257.9	828,401.2	836,156.6	10,757.4	162.7	29,213.8	876,290.4	794,305.7	

<i>Region / subregion / operation</i>	<i>2017 current budget</i>					<i>2018 proposed budget</i>					<i>2019 proposed budget</i>	
	<i>Pillar 1</i>	<i>Pillar 2</i>	<i>Pillar 3</i>	<i>Pillar 4</i>	<i>Total</i>	<i>Pillar 1</i>	<i>Pillar 2</i>	<i>Pillar 3</i>	<i>Pillar 4</i>	<i>Total</i>	<i>Total</i>	
North American and the Caribbean												
Canada	1,593.0	165.2	-	-	1,758.2	1,836.8	50.6	-	-	1,887.4	1,810.3	
United States of America Regional Office	15,961.7	12,164.3	-	-	28,126.1	17,292.2	8,217.0	-	-	25,509.3	22,834.9	
Subtotal North American and the Caribbean	17,554.8	12,329.6	-	-	29,884.3	19,129.0	8,267.6	-	-	27,396.6	24,645.3	
Latin America												
Argentina Regional Office	5,392.8	155.1	-	-	5,547.8	6,186.5	163.9	-	-	6,350.4	4,458.4	
Brazil	5,576.8	189.9	-	-	5,766.7	6,017.1	103.9	-	-	6,120.9	5,671.1	
Colombia	1,818.1	-	-	26,868.3	28,686.4	3,320.0	-	-	21,556.5	24,876.5	24,833.0	
Costa Rica	6,045.4	410.0	-	-	6,455.4	8,019.7	-	-	-	8,019.7	10,263.9	
Costa Rica Legal Unit	3,149.6	852.5	-	-	4,002.1	3,142.3	806.1	-	-	3,948.5	3,948.5	
Ecuador	18,763.0	-	-	3,000.0	21,763.0	19,560.8	-	-	-	19,560.8	17,999.9	
Mexico	14,677.3	-	-	-	14,677.3	16,145.0	-	-	-	16,145.0	16,600.0	
Panama Regional Office	22,672.2	-	-	-	22,672.2	25,883.6	-	-	-	25,883.6	26,308.2	
Venezuela (Bolivarian Republic of)	8,167.0	-	-	-	8,167.0	10,805.9	-	-	-	10,805.9	19,339.8	
Regional activities	2,517.0	-	-	-	2,517.0	3,444.9	-	-	-	3,444.9	2,500.0	
Subtotal Latin America	88,779.2	1,607.4	-	29,868.3	120,254.9	102,525.8	1,073.9	-	21,556.5	125,156.2	131,922.9	
Subtotal the Americas	106,334.0	13,937.0	-	29,868.3	150,139.2	121,654.8	9,341.5	-	21,556.5	152,552.8	156,568.2	
Subtotal field	5,054,671.4	57,580.1	262,606.0	1,188,594.0	6,563,451.4	4,758,284.1	79,510.6	250,050.0	1,201,889.5	6,289,734.2	6,156,938.5	
Global programmes	433,575.7	-	-	-	433,575.7	421,726.2	-	-	-	421,726.2	408,706.4	
Headquarters	235,305.6	-	-	-	235,305.6	217,274.2	-	-	-	217,274.2	218,949.5	
Subtotal programmed activities	5,723,552.7	57,580.1	262,606.0	1,188,594.0	7,232,332.8	5,397,284.5	79,510.6	250,050.0	1,201,889.5	6,928,734.6	6,784,594.4	
Operational reserve (OR)	498,924.5	-	-	-	498,924.5	547,679.5	-	-	-	547,679.5	535,728.4	
Subtotal programmed activities and OR	6,222,477.2	57,580.1	262,606.0	1,188,594.0	7,731,257.3	5,944,964.0	79,510.6	250,050.0	1,201,889.5	7,476,414.1	7,320,322.8	
"New or additional activities – mandate-related" reserve	20,000.0	-	-	-	20,000.0	20,000.0	-	-	-	20,000.0	20,000.0	
Junior Professional Officers	12,000.0	-	-	-	12,000.0	12,000.0	-	-	-	12,000.0	12,000.0	
Total	6,254,477.2	57,580.1	262,606.0	1,188,594.0	7,763,257.3	5,976,964.0	79,510.6	250,050.0	1,201,889.5	7,508,414.1	7,352,322.8	

(6) Funds available and expenditure in 2015 and 2016, revised and current budget for 2017, and proposed budget for 2018 (field only) - by region and pillar

(in thousands of US dollars)

	2015		2016		2017			2018	
	<i>Funds available</i>	<i>Expenditure</i>	<i>Funds available</i>	<i>Expenditure</i>	<i>Revised budget</i>	<i>Current budget</i>	<i>%</i>	<i>Proposed budget</i>	<i>%</i>
Total pillar 1	1,008,903.0	940,189.2	1,148,812.1	1,040,373.2	1,949,554.7	2,495,574.4	85.3%	2,170,440.7	83.5%
Total pillar 2	8,889.9	8,600.1	11,554.4	11,554.4	19,299.3	19,018.4	0.7%	26,324.6	1.0%
Total pillar 3	33,727.9	31,319.4	36,152.1	33,811.1	142,598.0	159,213.5	5.4%	149,671.6	5.8%
Total pillar 4	127,165.2	117,593.9	113,855.4	107,774.3	224,490.4	251,656.0	8.6%	254,080.5	9.8%
Total Africa	1,178,686.0	1,097,702.5	1,310,373.9	1,193,513.0	2,335,942.5	2,925,462.3	100.0%	2,600,517.5	100.0%
Total pillar 1	849,356.2	805,979.1	875,889.4	846,669.2	1,362,839.6	1,297,080.3	61.3%	1,300,952.7	60.0%
Total pillar 2	2,199.7	2,199.7	1,485.4	1,486.3	1,616.3	1,616.5	0.1%	1,313.4	0.1%
Total pillar 3	11,329.6	11,329.6	1,890.2	1,890.2	-	-	0.0%	-	0.0%
Total pillar 4	351,472.2	332,205.0	467,485.2	460,421.5	806,289.9	815,843.8	38.6%	865,836.6	39.9%
Total Middle East and North Africa	1,214,357.8	1,151,713.4	1,346,750.3	1,310,467.2	2,170,745.8	2,114,540.6	100.0%	2,168,102.7	100.0%
Total pillar 1	176,472.8	165,568.7	324,549.7	308,243.7	396,847.2	392,397.5	72.0%	329,079.3	66.8%
Total pillar 2	12,387.3	10,679.7	8,907.3	8,836.0	10,157.3	14,720.0	2.7%	31,773.7	6.5%
Total pillar 3	37,546.6	37,065.1	29,340.8	29,047.9	98,867.0	98,822.7	18.1%	100,215.8	20.4%
Total pillar 4	44,573.9	43,115.7	29,741.8	29,563.6	39,036.7	38,967.9	7.2%	31,202.1	6.3%
Total Asia and the Pacific	270,980.6	256,429.2	392,539.7	375,691.3	544,908.2	544,908.2	100.0%	492,270.9	100.0%
Total pillar 1	220,989.8	196,261.0	433,148.3	409,132.6	826,638.9	763,285.3	92.1%	836,156.6	95.4%
Total pillar 2	6,709.4	6,709.4	5,968.7	6,005.7	8,092.2	8,288.1	1.0%	10,757.4	1.2%
Total pillar 3	3,133.6	3,080.9	2,756.0	2,760.3	4,560.4	4,569.8	0.6%	162.7	0.0%
Total pillar 4	37,775.2	37,691.4	30,842.8	30,609.0	52,371.8	52,257.9	6.3%	29,213.8	3.3%
Total Europe	268,607.9	243,742.7	472,715.8	448,507.7	891,663.4	828,401.2	100.0%	876,290.4	100.0%
Total pillar 1	41,373.5	40,524.8	52,274.2	51,958.0	101,932.6	106,334.0	70.8%	121,654.8	79.7%
Total pillar 2	3,913.5	3,913.5	4,491.2	4,497.1	13,842.6	13,937.0	9.3%	9,341.5	6.1%
Total pillar 3	-	-	-	-	-	-	0.0%	-	0.0%
Total pillar 4	14,648.3	14,642.2	16,740.0	16,739.8	29,868.3	29,868.3	19.9%	21,556.5	14.1%
Total the Americas	59,935.3	59,080.5	73,505.3	73,194.9	145,643.5	150,139.2	100.0%	152,552.8	100.0%
Total pillar 1	2,297,095.3	2,148,522.8	2,834,673.7	2,656,376.7	4,637,813.0	5,054,671.4	77.0%	4,758,284.1	75.7%
Total pillar 2	34,099.8	32,102.4	32,407.0	32,379.5	53,007.8	57,580.1	0.9%	79,510.6	1.3%
Total pillar 3	85,737.7	82,795.0	70,139.1	67,509.6	246,025.4	262,606.0	4.0%	250,050.0	4.0%
Total pillar 4	575,634.8	545,248.1	658,665.2	645,108.3	1,152,057.1	1,188,594.0	18.1%	1,201,889.5	19.1%
Total field	2,992,567.6	2,808,668.3	3,595,885.0	3,401,374.1	6,088,903.3	6,563,451.4	100.0%	6,289,734.2	100.0%

(7) Proposed field budget for 2018 - by population planning group and region and by rights group

(in thousands of US dollars)

	<i>Favourable protection environment</i>	<i>Fair protection processes and documentation</i>	<i>Security from violence and exploitation</i>	<i>Basic needs and essential services</i>	<i>Community empowerment and self-reliance</i>	<i>Durable solutions</i>	<i>Leadership, coordination and partnerships</i>	<i>Logistics and operations support</i>	<i>Headquarters and regional support</i>	<i>Total</i>
All persons of concern ⁽¹⁾	2,754.5	892.8	-	391.8	511.0	6,924.6	-	1,471.0	18,555.4	31,501.0
Refugee	42,358.2	153,197.6	137,773.4	1,137,016.8	270,095.2	158,775.6	28,168.8	201,521.6	330.0	2,129,237.2
Stateless	9,635.7	10,561.2	-	-	-	3,557.2	1,469.7	1,100.8	-	26,324.6
Returnee	1,366.0	6,354.2	3,519.8	67,635.1	28,148.1	38,563.0	3,390.2	10,397.7	-	159,374.1
Internally displaced	7,260.9	41,266.3	40,592.4	68,719.9	19,983.0	22,080.7	37,526.4	16,651.0	-	254,080.5
Subtotal Africa	63,375.3	212,272.0	181,885.6	1,273,763.6	318,737.4	229,901.0	70,555.0	231,142.1	18,885.4	2,600,517.5
All persons of concern ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	3,369.3	44.5	28,471.6	31,885.4
Refugee	59,829.8	56,534.6	72,447.9	817,735.1	72,400.1	66,159.5	77,495.0	45,964.9	-	1,268,566.7
Stateless	1,173.4	-	-	-	-	-	-	140.0	-	1,313.4
Returnee	-	-	-	-	-	500.5	-	-	-	500.5
Internally displaced	33,969.8	5,207.2	27,083.2	667,112.3	62,268.2	1,457.2	23,351.8	45,387.0	-	865,836.6
Subtotal Middle East and North Africa	94,973.0	61,741.7	99,531.1	1,484,847.5	134,668.2	68,117.1	104,216.1	91,536.4	28,471.6	2,168,102.7
All persons of concern ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	1,556.8	292.4	1,369.5	6,806.8	10,025.5
Refugee	19,731.3	19,805.3	11,976.8	170,679.5	37,040.9	23,397.7	4,379.3	19,134.1	1,905.1	308,050.1
Stateless	5,008.9	1,930.9	1,375.7	8,998.2	4,793.8	2,686.4	691.8	5,872.1	415.9	31,773.7
Returnee	5,124.0	6,669.0	2,840.5	13,666.5	34,556.3	46,487.6	260.4	1,615.1	-	111,219.4
Internally displaced	1,598.9	-	7,020.4	14,913.4	1,339.5	848.8	4,242.3	1,238.8	-	31,202.1
Subtotal Asia and the Pacific	31,463.1	28,405.2	23,213.4	208,257.7	77,730.5	74,977.3	9,866.2	29,229.6	9,127.8	492,270.9
All persons of concern ⁽¹⁾	12,012.5	7,780.7	5,956.4	-	3,386.9	3,736.7	3,259.6	279.6	3,768.9	40,181.2
Refugee	50,055.1	289,824.2	32,193.0	317,708.9	37,833.0	29,091.0	6,679.3	28,804.7	1,349.4	793,538.6
Stateless	4,991.6	1,152.3	-	-	-	4,115.8	-	497.8	-	10,757.4
Returnee	-	-	-	-	-	2,579.0	-	20.5	-	2,599.5
Internally displaced	4,490.8	-	2,792.0	13,570.1	3,492.6	2,206.5	538.3	2,123.5	-	29,213.8
Subtotal Europe	71,549.9	298,757.1	40,941.5	331,278.9	44,712.5	41,728.9	10,477.2	31,726.0	5,118.3	876,290.4
All persons of concern ⁽¹⁾	1,712.5	2,326.2	1,565.1	1,355.1	330.1	382.5	240.9	1,280.1	8,632.3	17,824.8
Refugee	19,444.4	19,454.8	9,253.7	16,786.7	12,679.7	17,946.1	3,099.4	5,165.3	-	103,830.0
Stateless	3,140.3	-	-	-	-	4,445.9	264.9	1,021.6	468.7	9,341.5
Returnee	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Internally displaced	2,379.8	1,330.4	5,723.1	-	2,456.9	7,979.1	846.9	840.3	-	21,556.5
Subtotal the Americas	26,677.1	23,111.5	16,541.8	18,141.8	15,466.6	30,753.6	4,452.1	8,307.2	9,101.0	152,552.8
All persons of concern ⁽¹⁾	16,479.5	10,999.7	7,521.5	1,746.8	4,228.0	12,600.5	7,162.3	4,444.7	66,234.9	131,418.0
Refugee	191,418.7	538,816.5	263,644.9	2,459,927.0	430,049.0	295,369.9	119,821.7	300,590.5	3,584.5	4,603,222.7
Stateless	23,949.9	13,644.3	1,375.7	8,998.2	4,793.8	14,805.4	2,426.5	8,632.2	884.6	79,510.6
Returnee	6,490.0	13,023.2	6,360.3	81,301.6	62,704.4	88,130.0	3,650.6	12,033.3	-	273,693.5
Internally displaced	49,700.3	47,803.9	83,211.0	764,315.8	89,540.0	34,572.2	66,505.6	66,240.6	-	1,201,889.5
Total field	288,038.5	624,287.5	362,113.5	3,316,289.5	591,315.3	445,478.0	199,566.7	391,941.3	70,704.0	6,289,734.2

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

(8) Proposed field budget for 2018 and 2019 - by rights group and region and by pillar

(in thousands of US dollars)

	2018					2019														
	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total										
Africa																				
Favourable protection environment	45,112.6	9,635.7	1,366.0	7,260.9	63,375.3	43,802.6	7,683.8	1,415.3	7,774.2	60,675.9										
Fair protection processes and documentation	156,111.7	10,561.2	4,332.8	41,266.3	212,272.0	155,232.2	10,847.3	5,471.7	23,614.8	195,166.1										
Security from violence and exploitation	137,773.4	-	3,519.8	40,592.4	181,885.6	133,918.0	-	3,004.5	32,250.7	169,173.2										
Basic needs and essential services	1,142,066.9	-	62,976.8	68,719.9	1,273,763.6	1,150,299.8	-	72,009.2	60,361.4	1,282,670.4										
Community empowerment and self-reliance	270,736.7	-	28,017.6	19,983.0	318,737.4	262,571.5	-	24,383.6	20,065.2	307,020.2										
Durable solutions	169,790.6	3,557.2	34,472.6	22,080.7	229,901.0	153,226.7	3,835.4	24,315.9	21,762.9	203,141.0										
Leadership, coordination and partnerships	28,168.8	1,469.7	3,390.2	37,526.4	70,555.0	27,796.1	888.6	1,712.5	28,904.6	59,301.9										
Logistics and operations support	201,794.6	1,100.8	11,595.7	16,651.0	231,142.1	189,017.6	1,291.5	16,558.5	16,478.4	223,346.1										
Headquarters and regional support	18,885.4	-	-	-	18,885.4	19,688.2	-	-	-	19,688.2										
Subtotal Africa	2,170,440.7	83.5%	26,324.6	1.0%	149,671.6	5.8%	254,080.5	9.8%	2,600,517.5	100.0%	2,135,552.8	84.7%	24,546.7	1.0%	148,871.2	5.9%	211,212.3	8.4%	2,520,183.1	100.0%
Middle East and North Africa																				
Favourable protection environment	59,829.8	1,173.4	-	33,969.8	94,973.0	58,640.9	1,233.3	-	34,096.7	93,970.9										
Fair protection processes and documentation	56,534.6	-	-	5,207.2	61,741.7	57,319.0	-	-	5,247.1	62,566.2										
Security from violence and exploitation	72,447.9	-	-	27,083.2	99,531.1	69,734.6	-	-	27,163.1	96,897.7										
Basic needs and essential services	817,735.1	-	-	667,112.3	1,484,847.5	833,973.8	-	-	698,213.6	1,532,187.4										
Community empowerment and self-reliance	72,400.1	-	-	62,268.2	134,668.2	71,943.7	-	-	62,395.0	134,338.7										
Durable solutions	66,660.0	-	-	1,457.2	68,117.1	67,454.6	-	-	1,497.1	68,951.7										
Leadership, coordination and partnerships	80,864.3	-	-	23,351.8	104,216.1	77,215.4	-	-	23,512.2	100,727.6										
Logistics and operations support	46,009.4	140.0	-	45,387.0	91,536.4	45,510.9	140.0	-	45,635.8	91,286.7										
Headquarters and regional support	28,471.6	-	-	-	28,471.6	24,574.9	-	-	-	24,574.9										
Subtotal Middle East and North Africa	1,300,952.7	60.0%	1,313.4	0.1%	-	0.0%	865,836.6	39.9%	2,168,102.7	100.0%	1,306,367.8	59.2%	1,373.3	0.1%	-	0.0%	897,760.7	40.7%	2,205,501.9	100.0%
Asia and the Pacific																				
Favourable protection environment	19,806.6	5,008.9	5,048.7	1,598.9	31,463.1	17,370.2	4,400.5	5,048.7	504.8	27,324.2										
Fair protection processes and documentation	26,474.3	1,930.9	-	-	28,405.2	25,951.8	1,856.9	-	-	27,808.6										
Security from violence and exploitation	12,037.1	1,375.7	2,780.2	7,020.4	23,213.4	11,472.0	1,185.4	2,877.1	6,159.6	21,694.1										
Basic needs and essential services	148,348.4	8,998.2	35,997.6	14,913.4	208,257.7	147,317.6	7,342.8	32,193.7	10,070.2	196,924.4										
Community empowerment and self-reliance	36,338.7	4,793.8	35,258.5	1,339.5	77,730.5	38,587.9	4,728.0	35,661.8	1,192.4	80,170.2										
Durable solutions	52,976.9	2,686.4	18,465.2	848.8	74,977.3	56,294.2	2,891.3	18,755.6	1,229.1	79,170.2										
Leadership, coordination and partnerships	4,932.1	691.8	-	4,242.3	9,866.2	5,241.8	692.6	-	4,234.5	10,168.9										
Logistics and operations support	19,453.2	5,872.1	2,665.6	1,238.8	29,229.6	19,533.4	4,014.6	2,875.2	922.0	27,345.1										
Headquarters and regional support	8,711.9	415.9	-	-	9,127.8	9,031.3	742.7	-	-	9,774.0										
Subtotal Asia and the Pacific	329,079.3	66.8%	31,773.7	6.5%	100,215.8	20.4%	31,202.1	6.3%	492,270.9	100.0%	330,800.0	68.9%	27,854.8	5.8%	97,412.2	20.3%	24,312.6	5.1%	480,379.7	100.0%

	2018					2019														
	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total	Pillar 1	Pillar 2	Pillar 3	Pillar 4	Total										
Europe																				
Favourable protection environment	62,067.5	4,991.6	-	4,490.8	71,549.9	61,401.7	5,092.6	-	4,435.3	70,929.6										
Fair protection processes and documentation	297,604.8	1,152.3	-	-	298,757.1	251,019.5	1,128.9	-	-	252,148.4										
Security from violence and exploitation	38,149.5	-	-	2,792.0	40,941.5	36,873.5	-	-	2,652.9	39,526.4										
Basic needs and essential services	317,708.9	-	-	13,570.1	331,278.9	293,922.5	-	-	11,841.9	305,764.4										
Community empowerment and self-reliance	41,219.9	-	-	3,492.6	44,712.5	40,420.9	-	-	2,825.8	43,246.7										
Durable solutions	35,264.5	4,115.8	142.2	2,206.5	41,728.9	31,988.9	3,574.8	135.5	2,108.7	37,807.9										
Leadership, coordination and partnerships	9,938.9	-	-	538.3	10,477.2	9,874.1	-	-	523.8	10,397.9										
Logistics and operations support	29,084.3	497.8	20.5	2,123.5	31,726.0	27,642.4	499.3	7.1	2,080.9	30,229.7										
Headquarters and regional support	5,118.3	-	-	-	5,118.3	4,254.7	-	-	-	4,254.7										
Subtotal Europe	836,156.6	95.4%	10,757.4	1.2%	162.7	0.0%	29,213.8	3.3%	876,290.4	100.0%	757,398.1	95.4%	10,295.6	1.3%	142.6	0.0%	26,469.4	3.3%	794,305.7	100.0%
The Americas																				
Favourable protection environment	21,156.9	3,140.3	-	2,379.8	26,677.1	20,349.6	3,503.4	-	2,356.4	26,209.3										
Fair protection processes and documentation	21,781.1	-	-	1,330.4	23,111.5	21,431.6	-	-	1,290.6	22,722.2										
Security from violence and exploitation	10,818.8	-	-	5,723.1	16,541.8	10,879.7	-	-	5,670.3	16,550.0										
Basic needs and essential services	18,141.8	-	-	-	18,141.8	24,575.0	-	-	-	24,575.0										
Community empowerment and self-reliance	13,009.8	-	-	2,456.9	15,466.6	14,467.2	-	-	2,439.3	16,906.5										
Durable solutions	18,328.6	4,445.9	-	7,979.1	30,753.6	17,234.9	4,525.8	-	7,736.3	29,496.9										
Leadership, coordination and partnerships	3,340.3	264.9	-	846.9	4,452.1	3,635.0	329.8	-	829.9	4,794.7										
Logistics and operations support	6,445.3	1,021.6	-	840.3	8,307.2	6,285.0	1,023.5	-	806.4	8,114.9										
Headquarters and regional support	8,632.3	468.7	-	-	9,101.0	6,729.9	468.7	-	-	7,198.6										
Subtotal the Americas	121,654.8	79.7%	9,341.5	6.1%	-	0.0%	21,556.5	14.1%	152,552.8	100.0%	125,587.8	80.2%	9,851.2	6.3%	-	0.0%	21,129.1	13.5%	156,568.2	100.0%
Field (all regions)																				
Favourable protection environment	207,973.4	23,949.9	6,414.7	49,700.3	288,038.5	201,564.8	21,913.6	6,464.1	49,167.4	279,110.0										
Fair protection processes and documentation	558,506.5	13,644.3	4,332.8	47,803.9	624,287.5	510,954.1	13,833.1	5,471.7	30,152.6	560,411.4										
Security from violence and exploitation	271,226.7	1,375.7	6,300.0	83,211.0	362,113.5	262,877.8	1,185.4	5,881.5	73,896.7	343,841.5										
Basic needs and essential services	2,444,001.0	8,998.2	98,974.4	764,315.8	3,316,289.5	2,450,088.7	7,342.8	104,203.0	780,487.2	3,342,121.7										
Community empowerment and self-reliance	433,705.3	4,793.8	63,276.1	89,540.0	591,315.3	427,991.1	4,728.0	60,045.4	88,917.7	581,682.3										
Durable solutions	343,020.5	14,805.4	53,079.9	34,572.2	445,478.0	326,199.3	14,827.3	43,207.1	34,334.1	418,567.8										
Leadership, coordination and partnerships	127,244.4	2,426.5	3,390.2	66,505.6	199,566.7	123,762.4	1,911.1	1,712.5	58,005.0	185,391.0										
Logistics and operations support	302,786.8	8,632.2	14,281.7	66,240.6	391,941.3	287,989.2	6,968.9	19,440.9	65,923.5	380,322.5										
Headquarters and regional support	69,819.5	884.6	-	-	70,704.0	64,279.1	1,211.4	-	-	65,490.5										
Total field (all regions)	4,758,284.1	75.7%	79,510.6	1.3%	250,050.0	4.0%	1,201,889.5	19.1%	6,289,734.2	100.0%	4,655,706.6	75.6%	73,921.6	1.2%	246,426.1	4.0%	1,180,884.2	19.2%	6,156,938.5	100.0%

(9) Supplementary budgets for 2017 (as at 30 June 2017)

(in thousands of US dollars)

		<i>Pillar 1</i>	<i>Pillar 2</i>	<i>Pillar 3</i>	<i>Pillar 4</i>	
		<i>Global refugee</i>	<i>Global stateless</i>	<i>Global</i>	<i>Global IDP</i>	
	<i>Subregion / region</i>	<i>programme</i>	<i>programme</i>	<i>reintegration</i>	<i>projects</i>	<i>Total</i>
				<i>projects</i>		
Burundi situation	East Africa and the Horn of Africa	690.0	-	-	-	690.0
	Central Africa and the Great Lakes	32,322.3	-	-	-	32,322.3
	Global programmes	250.0	-	-	-	250.0
	Subtotal	33,262.3	-	-	-	33,262.3
Congolese situation	East Africa and the Horn of Africa	200.0	-	-	-	200.0
	Southern Africa	34,104.1	-	-	-	34,104.1
	Subtotal	34,304.1	-	-	-	34,304.1
Europe and North Africa situation	West Africa	18,147.8	-	-	-	18,147.8
	East Africa and the Horn of Africa	2,300.5	-	-	-	2,300.5
	Middle East and North Africa	35,958.8	-	-	-	35,958.8
	Headquarters	278.2	-	-	-	278.2
	Subtotal	56,685.3	-	-	-	56,685.3
Nigeria situation	West Africa	11,702.4	-	15,090.7	22,743.2	49,536.4
	East Africa and the Horn of Africa	216.2	-	-	-	216.2
	Subtotal	11,918.6	-	15,090.7	22,743.2	49,752.5
Somalia situation	East Africa and the Horn of Africa	63,917.1	-	3,283.2	3,690.0	70,890.2
	Middle East and North Africa	14,080.4	-	-	-	14,080.4
	Subtotal	77,997.5	-	3,283.2	3,690.0	84,970.7
South Sudan situation	East Africa and the Horn of Africa	346,795.9	-	-	-	346,795.9
	Central Africa and the Great Lakes	26,435.3	-	-	-	26,435.3
	Global programmes	260.0	-	-	-	260.0
	Subtotal	373,491.2	-	-	-	373,491.2
Total		587,659.0	-	18,373.9	26,433.2	632,466.0

(10) Posts ⁽¹⁾ for 2016-2019: overall summary of post levels - by region, global programmes and headquarters and by grade group

	<i>Field</i> ⁽²⁾				<i>Global programmes</i>				<i>Headquarters</i>				<i>Total posts</i>	
	<i>P/D</i>	<i>GS</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>	<i>P/D</i>	<i>GS</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>	<i>P/D</i>	<i>GS</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>	<i>Posts</i>	<i>%</i>
2016 total (as at 31 December 2016)	2,182	7,541	9,723	87.0%	270	156	426	3.8%	530	492	1,022	9.1%	11,171	100%
2017 total (as at 30 June 2017)	2,298	8,672	10,970	87.6%	303	168	471	3.8%	581	496	1,077	8.6%	12,518	100%
2018														
West Africa	175	517	692	100.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	692	100.0%
East Africa and the Horn of Africa	565	2,182	2,747	100.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	2,747	100.0%
Central Africa and the Great Lakes	356	1,033	1,389	100.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	1,389	100.0%
Southern Africa	62	161	223	100.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	223	100.0%
Subtotal Africa	1,158	3,893	5,051	100.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	5,051	100.0%
Middle East and North Africa	516	1,584	2,100	100.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	2,100	100.0%
Asia and the Pacific	200	1,041	1,241	100.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	1,241	100.0%
Europe	269	906	1,175	100.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	1,175	100.0%
The Americas	116	429	545	100.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	545	100.0%
Subtotal field	2,259	7,853	10,112	100.0%	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	10,112	100.0%
Global programmes ⁽³⁾	-	-	-	0.0%	308	162	470	100.0%	-	-	-	0.0%	470	100.0%
Headquarters ⁽⁴⁾	-	-	-	0.0%	-	-	-	0.0%	549	490	1,039	100.0%	1,039	100.0%
2018 total (as at 1 January 2018)	2,259	7,853	10,112	87.0%	308	162	470	4.0%	549	490	1,039	8.9%	11,621	100.0%
2019 total (as at 1 January 2019)	2,185	7,751	9,936	86.6%	322	164	486	4.2%	564	493	1,057	9.2%	11,479	100.0%

(1) All posts (including those projected for less than a full year) excluding Junior Professional Officers and United Nations Volunteers serving with UNHCR.

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

(3) Includes global programmes positions located in the field.

(4) Includes positions in Geneva, as well as Brussels, Budapest, Copenhagen and New York.

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

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

(11) Posts ⁽¹⁾ for 2016-2019: overall summary of post levels - by region, global programmes and headquarters and by programme, programme support, and management and administration

	<i>Programme</i>		<i>Programme support</i>		<i>Management and administration</i>		<i>Total</i>	
2016 total (as at 31 December 2016)	5,159	46.2%	5,362	48.0%	650	5.8%	11,171	100.0%
2017 total (as at 30 June 2017)	5,531	44.2%	6,307	50.4%	680	5.4%	12,518	100.0%
2018								
West Africa	311	2.7%	381	3.3%	-	0.0%	692	6.0%
East Africa and the Horn of Africa	1,377	11.8%	1,370	11.8%	-	0.0%	2,747	23.6%
Central Africa and the Great Lakes	666	5.7%	723	6.2%	-	0.0%	1,389	12.0%
Southern Africa	105	0.9%	118	1.0%	-	0.0%	223	1.9%
Subtotal Africa	2,459	21.2%	2,592	22.3%	-	0.0%	5,051	43.5%
Middle East and North Africa	1,207	10.4%	893	7.7%	-	0.0%	2,100	18.1%
Asia and the Pacific	662	5.7%	579	5.0%	-	0.0%	1,241	10.7%
Europe	672	5.8%	503	4.3%	-	0.0%	1,175	10.1%
The Americas	304	2.6%	241	2.1%	-	0.0%	545	4.7%
Subtotal field ⁽²⁾	5,303	45.6%	4,809	41.4%	-	0.0%	10,112	87.0%
Global programmes ⁽³⁾	-	0.0%	470	4.0%	-	0.0%	470	4.0%
Headquarters ⁽⁴⁾	-	0.0%	380	3.3%	659	5.7%	1,039	8.9%
2018 total (as at 1 January 2018)	5,303	45.6%	5,659	48.7%	659	5.7%	11,621	100.0%
2019 total (as at 1 January 2019)	5,231	45.6%	5,582	48.6%	666	5.8%	11,479	100.0%

(1) All posts (including those projected for less than a full year) excluding Junior Professional Officers and United Nations Volunteers serving with UNHCR.

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

(3) Includes global programmes positions located in the field.

(4) Includes positions in Geneva, as well as Brussels, Budapest, Copenhagen and New York.

(12) Posts ⁽¹⁾ for 2016-2019: overall summary of post levels - by region, global programmes and headquarters, by programme, programme support, and management and administration and by grade

	Year	Programme							Programme support							Management and administration							Grand total					
		D-2	D-1	P-5	P-3 / P-4	P-1 / P-2	NO	GS / FS	Total	D-2	D-1	P-5	P-3 / P-4	P-1 / P-2	NO	GS / FS	Total	USG / ASG	D-2	D-1	P-5	P-3 / P-4		P-1 / P-2	NO	GS / FS	Total	
Africa ⁽²⁾	2016	-	3	54	578	140	321	1,375	2,471	7	20	18	204	74	81	2,139	2,544	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,015
	2017	1	5	53	572	148	331	1,489	2,599	7	20	22	222	91	107	2,751	3,219	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,818
	2018	-	2	52	607	141	320	1,338	2,459	7	20	21	210	100	106	2,129	2,592	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,051
	2019	-	2	51	552	118	328	1,359	2,410	7	20	22	211	101	111	2,057	2,529	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,939
Middle East and North Africa ⁽²⁾	2016	-	4	34	237	84	140	629	1,128	4	12	12	97	35	45	601	806	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,934
	2017	-	4	33	228	83	155	733	1,237	4	13	10	113	44	59	650	891	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,128
	2018	-	4	34	231	76	153	709	1,207	4	13	9	111	34	55	667	893	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,100
	2019	-	4	33	229	74	150	691	1,181	4	13	10	104	35	53	670	889	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,070
Asia and the Pacific ⁽²⁾	2016	-	2	15	129	21	138	401	705	2	10	11	39	4	41	488	594	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,298
	2017	-	-	13	119	24	125	385	665	2	11	10	38	3	43	485	592	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,256
	2018	-	-	11	108	20	119	405	662	2	11	11	34	5	45	472	579	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,241
	2019	-	-	10	118	24	122	383	657	2	11	11	35	4	43	462	568	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,225
Europe ⁽²⁾	2016	-	2	8	113	23	104	369	620	1	9	17	62	8	28	335	461	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,081
	2017	-	2	11	142	32	114	474	774	2	9	19	70	21	39	372	531	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,305
	2018	-	2	11	125	26	103	405	672	1	9	14	70	11	35	363	503	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,175
	2019	-	2	11	127	25	104	395	664	1	9	14	64	12	32	358	490	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,154
The Americas ⁽²⁾	2016	-	-	3	52	7	42	132	236	1	4	9	14	1	12	119	159	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	395
	2017	-	1	2	54	8	45	146	257	1	5	8	18	3	15	156	205	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	462
	2018	-	1	3	50	19	59	173	304	1	5	10	24	3	16	182	241	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	545
	2019	-	1	1	52	25	59	181	319	1	5	11	16	3	17	176	229	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	548
Global programmes ⁽³⁾	2016	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	26	208	28	20	137	426	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	426
	2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	30	232	35	27	140	471	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	471
	2018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	31	236	33	28	134	470	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	470
	2019	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	32	246	36	28	136	486	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	486
Headquarters ⁽⁴⁾	2016	-	-	-	-	-	-	-	-	9	18	43	155	5	1	141	372	4	8	21	45	208	14	26	324	650	1,022	
	2017	-	-	-	-	-	-	-	-	9	19	49	171	8	1	140	397	4	8	23	43	229	18	27	328	680	1,077	
	2018	-	-	-	-	-	-	-	-	9	20	48	161	7	1	134	380	4	8	22	45	206	19	28	327	659	1,039	
	2019	-	-	-	-	-	-	-	-	9	20	48	169	9	1	135	391	4	8	22	45	209	21	28	329	666	1,057	
Total	2016	-	11	113	1,109	275	745	2,906	5,159	24	80	136	779	155	229	3,959	5,362	4	8	21	45	208	14	26	324	650	11,171	
	2017	1	13	111	1,115	295	771	3,226	5,531	25	84	148	863	204	290	4,693	6,307	4	8	23	43	229	18	27	328	680	12,518	
	2018	-	9	110	1,120	281	754	3,030	5,303	24	86	144	846	192	286	4,080	5,659	4	8	22	45	206	19	28	327	659	11,621	
	2019	-	9	106	1,078	266	763	3,009	5,231	24	86	148	845	200	285	3,994	5,582	4	8	22	45	209	21	28	329	666	11,479	

(1) All posts (including those projected for less than a full year) excluding Junior Professional Officers and United Nations Volunteers serving with UNHCR.

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

(3) Includes global programmes positions located in the field.

(4) Includes positions in Geneva, as well as Brussels, Budapest, Copenhagen and New York.

(13) Posts ⁽¹⁾ funded from the United Nations regular budget for the 2018-2019 biennium

	(as at 1 January 2018)								
	USG/ ASG	D-2	D-1	P-5	P-3 / P-4	P-2	GS		Total
							PL ⁽²⁾	OL ⁽³⁾	
Executive direction and management									
Office of the High Commissioner	2	-	-	-	2	1	2	4	11
Inspector General's Office	-	-	-	-	-	-	2	3	5
Legal Affairs Service	-	-	1	-	4	-	1	1	7
Office of the Ombudsman	-	-	1	-	-	-	-	1	2
Ethics Office	-	-	1	-	1	-	-	1	3
Organizational Development and Management Service	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Division of External Relations									
Office of the Director	-	1	-	1	3	-	1	3	9
Donor Relations and Resource Mobilization Service	-	-	1	3	1	4	1	8	18
Private Sector Partnership Service	-	-	-	-	2	-	-	1	3
Communications and Public Information Service	-	-	1	-	-	-	1	4	6
Governance and Partnership Service	-	-	1	-	-	-	1	5	7
Inter-Agency Coordination Service	-	-	1	-	-	-	1	-	2
Events, Campaigns and Goodwill Ambassadors Section	-	-	-	-	-	-	-	2	2
Records and Archives Section	-	-	-	-	-	-	-	7	7
Division of Information Systems and Telecommunications									
Office of the Director	-	1	-	-	-	-	1	3	5
Division of Human Resources Management									
Office of the Director	-	1	2	-	6	-	1	2	12
Human Resources Staff Services	-	-	-	-	-	-	1	1	2
Career Management Support Section	-	-	-	-	2	-	-	4	6
Assignments and Promotion Section	-	-	-	1	8	-	2	6	17
Human Resources Policy and Planning Service	-	-	-	1	5	1	-	2	9
Medical Service	-	-	1	2	4	-	2	6	15
Division of Financial and Administrative Management									
Office of the Controller and Director	-	1	1	3	7	1	2	1	16
Programme Budget Service	-	-	1	2	9	-	4	3	19
Treasury Section	-	-	1	1	2	-	2	2	8
Implementing Partnership Management Service	-	-	1	1	1	-	-	-	3
General Services Section	-	-	-	1	4	-	3	17	25
Total	2	4	14	16	61	7	29	87	220

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

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

(3) OL - Other level

(14) Expenditure in 2014, 2015 and 2016, current budget for 2017 and proposed budget for 2018 - by chapter of expenditure

(in thousands of US dollars)

	2014 expenditure		2015 expenditure		2016 expenditure		2017 current budget ⁽¹⁾		2018 proposed budget	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%
A. Programme ⁽²⁾										
Staff costs ⁽³⁾	410,922.8	12.2%	398,911.3	12.1%	359,828.3	9.1%	441,516.6	5.7%	421,001.5	5.6%
Other staff costs ⁽⁴⁾	23,274.7	0.7%	15,586.2	0.5%	16,079.3	0.4%	30,311.6	0.4%	19,842.5	0.3%
Consultants	26,243.7	0.8%	22,501.1	0.7%	26,557.0	0.7%	123,359.8	1.6%	111,574.3	1.5%
Travel	31,724.1	0.9%	26,052.0	0.8%	36,473.7	0.9%	30,092.5	0.4%	30,183.8	0.4%
Contractual services	1,069,351.6	31.9%	815,496.9	24.8%	1,029,982.0	26.0%	2,503,828.7	32.3%	2,367,037.1	31.5%
Operating expenses	163,731.0	4.9%	135,677.9	4.1%	148,932.3	3.8%	1,521,092.8	19.6%	1,464,042.1	19.5%
Supplies and materials	641,986.6	19.1%	466,211.5	14.1%	567,179.3	14.3%	546,961.4	7.0%	546,894.7	7.3%
Furniture and equipment	96,613.2	2.9%	69,010.5	2.1%	93,220.5	2.3%	132,734.6	1.7%	127,401.4	1.7%
Other expenses ⁽⁵⁾	427,229.4	12.7%	798,894.1	24.2%	1,013,850.0	25.6%	1,070,871.7	13.8%	1,004,699.9	13.4%
Subtotal programme	2,891,077.1	86.2%	2,748,341.6	83.4%	3,292,102.5	83.0%	6,400,769.6	82.4%	6,092,677.4	81.1%
B. Programme support										
Staff costs ⁽³⁾	204,068.4	6.1%	248,621.3	7.5%	315,556.9	8.0%	409,650.9	5.3%	396,315.3	5.3%
Other staff costs ⁽⁴⁾	28,462.1	0.8%	31,159.8	0.9%	47,232.1	1.2%	69,871.6	0.9%	57,739.0	0.8%
Consultants	2,894.1	0.1%	736.2	0.0%	1,043.5	0.0%	3,673.6	0.0%	2,773.7	0.0%
Travel	16,150.1	0.5%	20,249.1	0.6%	26,193.5	0.7%	28,662.5	0.4%	36,591.9	0.5%
Contractual services	14,525.0	0.4%	24,535.8	0.7%	32,160.8	0.8%	33,412.3	0.4%	39,982.3	0.5%
Operating expenses	28,718.5	0.9%	38,204.6	1.2%	46,199.5	1.2%	76,860.0	1.0%	64,581.3	0.9%
Supplies and materials	5,260.8	0.2%	7,681.3	0.2%	12,037.6	0.3%	12,945.7	0.2%	11,887.3	0.2%
Furniture and equipment	14,561.0	0.4%	17,150.1	0.5%	23,998.6	0.6%	20,086.0	0.3%	38,087.4	0.5%
Other expenses ⁽⁵⁾	10,284.3	0.3%	11,539.2	0.4%	16,742.6	0.4%	24,578.6	0.3%	47,738.2	0.6%
Subtotal programme support	324,924.3	9.7%	399,877.5	12.1%	521,165.1	13.1%	679,741.2	8.8%	695,696.3	9.3%
C. Management and administration										
Staff costs ⁽³⁾	87,346.1	2.6%	87,583.7	2.7%	89,250.8	2.2%	90,529.5	1.2%	86,383.2	1.2%
Other staff costs ⁽⁴⁾	3,632.2	0.1%	3,948.9	0.1%	5,321.3	0.1%	5,153.2	0.1%	2,077.6	0.0%
Consultants	1,663.7	0.0%	2,031.1	0.1%	1,729.3	0.0%	943.8	0.0%	374.5	0.0%
Travel	3,050.0	0.1%	3,286.7	0.1%	3,534.6	0.1%	3,369.5	0.0%	3,370.8	0.0%
Contractual services	11,573.0	0.3%	17,914.3	0.5%	18,251.8	0.5%	24,079.4	0.3%	21,445.4	0.3%
Operating expenses	11,753.3	0.4%	11,516.7	0.3%	12,584.1	0.3%	18,018.5	0.2%	17,744.2	0.2%
Supplies and materials	752.1	0.0%	1,204.3	0.0%	1,101.3	0.0%	785.9	0.0%	634.7	0.0%
Furniture and equipment	2,142.0	0.1%	1,244.9	0.0%	1,603.5	0.0%	679.4	0.0%	195.7	0.0%
Other expenses ⁽⁵⁾	10,168.1	0.3%	11,190.6	0.3%	13,833.2	0.3%	8,262.7	0.1%	8,134.8	0.1%
Subtotal management and administration	132,080.5	3.9%	139,921.2	4.2%	147,210.0	3.7%	151,822.0	2.0%	140,360.9	1.9%
Total programmed activities	3,348,081.9	99.8%	3,288,140.3	99.8%	3,960,477.7	99.8%	7,232,332.8	93.2%	6,928,734.6	92.3%
Operational reserve	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	498,924.5	6.4%	547,679.5	7.3%
"New or additional activities - □ mandate-related" reserve	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	20,000.0	0.3%	20,000.0	0.3%
Junior Professional Officers	7,327.4	0.2%	6,674.5	0.2%	6,618.0	0.2%	12,000.0	0.2%	12,000.0	0.2%
Total	3,355,409.3	100%	3,294,814.8	100%	3,967,095.7	100%	7,763,257.3	100%	7,508,414.1	100%

(1) 2017 current budget (as of 30 June 2017)

(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) Other expenses include individual and family payments to beneficiaries, implementing partnership advances, joint United Nations contributions and other miscellaneous expenses.

Annexe II

[Anglais et français uniquement]

Suivi des observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le Budget-programme biennal 2016-2017 (révisé)

I. Introduction

1. La présente annexe résume les mesures prises par le HCR en réponse aux recommandations faites par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB ou le Comité) sur le Budget-programme biennal 2016-2017 (révisé) (A/AC.96/1158/Add.1).

II. Budget-programme biennal 2016-2017 (révisé)

Besoins de postes

2. Concernant le rapport du Comité des commissaires aux comptes au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015¹, le Comité espère que lors de la prochaine présentation du budget, le HCR se penchera d'une manière détaillée sur les questions soulevées par le Comité des commissaires aux comptes, à savoir la recommandation prescrivant à l'Organisation de revoir son classement des dépenses et sa définition des catégories de celles-ci.

3. Le HCR a davantage affiné la méthodologie utilisée pour allouer ses dépenses de programme, d'appui au programme et de gestion et administration, et a révisé la classification budgétaire des postes. Ces changements sont entrés en vigueur au cours du second semestre de 2016 et ont été signalés dans l'annexe IV du Budget-programme biennal 2016-2017 (révisé).

4. Cela étant, le Comité des commissaires aux comptes a indiqué dans son rapport au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016² que la recommandation avait été pleinement exécutée.

III. Principales initiatives

Centres mondiaux de services à Budapest et Copenhague

5. Au paragraphe 19 de son rapport, le CCQAB a noté qu'une mise à jour sur les centres mondiaux de services à Budapest et Copenhague serait la bienvenue, notamment les informations sur l'appui qu'ils apportent au HCR dans le monde ainsi que les gains d'efficacité et les leçons apprises résultant de leur création. Le Comité a encouragé le HCR à fournir dans l'avenir ces informations lors de la présentation du budget.

6. En novembre 2015, lorsqu'il présentait sa proposition pour le Budget ordinaire des Nations Unies, le HCR avait fourni des informations sur les centres mondiaux de services, indiquant qu'il y avait 401 postes à Budapest et 82 postes au bureau nouvellement créé à Copenhague, pour un total de 483 postes. Au 30 juin 2017, il y avait au total 567 postes dans les deux centres, dont 430 à Budapest et 137 à Copenhague.

¹ A/71/5/Add.6.

² A/72/5/Add.6.

7. Les postes susmentionnées sont classées comme AP ou AG. À Budapest, les ressources humaines constituent la composante fonctionnelle la plus importante, suivies de la gestion des fournitures, des achats et des marchés, et de la gestion des finances, du budget, de la trésorerie et des partenaires d'exécution. À Copenhague, les partenariats avec le secteur privé constituent la composante la plus importante, suivis de la gestion de l'information.

8. Le HCR considère l'implantation de postes à Budapest ou à Copenhague comme une mesure permettant d'accroître les capacités en maîtrisant les coûts. Il estime qu'au 30 juin 2017, le coût de 567 postes à Budapest et Copenhague s'élève à 49 millions de dollars E.-U. Si les mêmes postes avaient été logés à Genève, le coût aurait été d'environ 92 millions de dollars E.-U., soit un écart d'environ 43 millions de dollars E.-U. (une différence de 88 % avec Budapest et de 12 % avec Copenhague). Pour le biennium 2018-2019, ces estimations de coût devraient, d'une manière générale, rester les mêmes qu'en 2017.

9. Le HCR utilise actuellement les Centres mondiaux de services de Budapest et de Copenhague pour accueillir un certain nombre de fonctions globales, sans toutefois y transférer des divisions entières. Les fonctions transférées sont autosuffisantes et concernent surtout le traitement des transactions, principalement en matière financière, de ressources humaines et d'approvisionnement à Budapest. Celles qui sont basées à Copenhague sont plus spécialisées. Elles pourraient évoluer. Dans le cadre de la revue du Siège, entreprise par le Haut Commissaire au cours du second semestre de 2016, et décrite au chapitre V du présent document, le HCR pourrait revoir les fonctions et les structures dans ces deux villes. Pour ce qui est des leçons tirées du transfert de postes, la responsabilité et le contrôle de la qualité des services fournis demeurent centralisés et relèvent des divisions compétentes à Genève. Le HCR considère cet agencement comme étant l'un des principaux acquis de l'amélioration des services. Concernant les fonctions relatives aux ressources humaines, la décision de transférer des postes a été prise à la suite de l'introduction du progiciel de gestion intégrée qui a permis au HCR de redéfinir, de reconcevoir, de rationaliser et d'automatiser certains processus.

IV. Rapport du Comité des commissaires aux comptes

Exactitude des données démographiques par une vérification améliorée

10. Au paragraphe 25 de son rapport, le Comité a souscrit à la recommandation faite par le Comité des commissaires aux comptes de mettre au point des procédures formelles d'examen, de vérification et d'établissement des rapports sur les opérations de vérification et les systèmes biométriques, afin de veiller à l'exactitude dans l'établissement des priorités en matière de ressources et d'évaluer les avantages des systèmes utilisés pour améliorer la collecte de données.

11. En avril 2017, le HCR a informé le Comité des commissaires aux comptes qu'il avait créé un groupe de travail pour examiner les résultats de la vérification des chiffres de population par rapport aux chiffres initiaux de planification, évaluer l'impact des opérations de vérification sur l'exactitude et la qualité des données démographiques et apprécier l'efficacité et l'intégrité des processus d'enregistrement. On examinera la possibilité de mettre au point des mécanismes de communication pour mener des consultations périodiques avec les bureaux sur l'implication des changements de la taille des populations à la suite des opérations de vérification pendant l'année de planification et lors de la période de mise en œuvre. Les rapports entre les réseaux régionaux d'enregistrement et le bureau compétent seront renforcés afin d'améliorer la communication sur la planification, l'allocation des ressources et l'établissement des rapports sur les opérations de vérification.

12. Le HCR est en train de créer un mécanisme formel d'établissement des rapports d'enregistrement. Il a mis au point divers outils et modèles pour faciliter le suivi de la planification, de la mise en œuvre et de l'établissement des rapports sur les opérations de vérification, y compris les résultats de l'opération mesurés par rapport aux chiffres démographiques de base, au budget, aux dépenses et aux objectifs de protection. Un répertoire sera créé pour stocker les rapports et tous les autres documents relatifs à la planification et à la mise en œuvre des opérations de vérification, afin de faciliter le suivi au plan mondial de ces activités dans le temps.

13. Dans son rapport au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, le Comité des commissaires aux comptes a noté les efforts fournis pour affiner le processus de vérification, ainsi que les progrès accomplis dans l'utilisation des résultats de ces opérations. Il a considéré que la recommandation était en cours d'exécution.

Numbers of persons of concern 2016-2019 - by region

Region	Year ⁽¹⁾	Refugees ⁽²⁾	Asylum-seekers (pending cases)	Returnees (arrivals during the year)	Persons under UNHCR's statelessness mandate	Internally displaced persons (IDPs) ⁽³⁾	Returned IDPs (during year)	Others of concern	Grand total
Africa	2016	5,135,053	450,201	166,477	715,089	11,158,956	2,115,966	438,555	20,180,297
	2017	6,589,408	533,948	405,911	866,345	11,524,893	1,466,549	390,690	21,777,744
	2018	7,000,327	579,476	404,402	919,146	10,355,386	1,003,342	403,058	20,665,137
	2019	7,260,953	616,790	524,732	881,503	9,422,967	1,420,000	419,070	20,546,015
Middle East and North Africa	2016	2,681,971	183,598	170	372,461	12,129,833	3,420,914	21,394	18,810,341
	2017	2,934,816	355,726	20,100	278,032	11,637,216	2,929,057	94,019	18,248,966
	2018	2,900,019	394,845	200,200	274,040	9,616,855	3,833,009	74,017	17,292,985
	2019	2,822,653	417,203	950,200	274,045	7,951,512	4,289,660	74,021	16,779,294
Asia and the Pacific	2016	3,477,828	140,481	385,100	1,581,663	2,748,671	973,787	195,404	9,502,934
	2017	3,336,855	130,176	673,000	1,548,179	2,445,418	812,582	528,969	9,475,179
	2018	3,174,858	120,801	241,000	1,634,987	2,813,418	437,126	1,161,802	9,583,992
	2019	3,061,283	123,761	258,000	1,618,878	3,320,418	414,126	1,303,307	10,099,773
Europe	2016	5,199,942	1,397,587	279	570,534	3,004,851	477	84,451	10,258,121
	2017	5,229,971	1,150,722	655	520,600	2,908,900	200,900	51,442	10,063,190
	2018	5,236,525	1,189,050	410	492,845	2,507,600	202,200	35,150	9,663,780
	2019	5,333,936	1,231,635	395	460,130	1,906,600	102,200	24,150	9,059,046
The Americas	2016	692,694	654,641	204	2,460	7,584,816	-	63,330	8,998,145
	2017	593,336	844,723	1,930	115,013	7,784,000	-	46,653	9,385,655
	2018	592,079	1,151,133	7,580	98,624	7,874,000	-	49,244	9,772,660
	2019	598,774	1,198,626	7,507	86,606	7,924,000	-	51,931	9,867,444
Total	2016	17,187,488	2,826,508	552,230	3,242,207	36,627,127	6,511,144	803,134	67,749,838
	2017	18,684,386	3,015,295	1,101,596	3,328,169	36,300,427	5,409,088	1,111,773	68,950,734
	2018	18,903,808	3,435,305	853,592	3,419,642	33,167,259	5,475,677	1,723,271	66,978,554
	2019	19,077,599	3,588,015	1,740,834	3,321,162	30,525,497	6,225,986	1,872,479	66,351,572

(1) 2016 represents actual, and 2017-2019 are projections.

(2) Includes persons in refugee-like situations.

(3) Includes persons in IDP-like situations.

Annexe IV

[Anglais et français uniquement]

Priorités stratégiques globales 2018-2019

PSG opérationnelles

<i>PSG opérationnelles 2018-2019</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
Environnement de protection favorable		
1. Assurer l'accès aux procédures de protection territoriale et d'asile ; protection contre le refoulement ; et adoption de lois sur la nationalité permettant de prévenir et/ou de réduire les cas d'apatridie	La mesure dans laquelle les lois répondent aux normes internationales relatives aux réfugiés	Chercher à améliorer les lois et les politiques relatives à la nationalité dans xx pays pour qu'elles répondent aux normes internationales sur les réfugiés et les demandeurs d'asile
	La mesure dans laquelle les lois et les politiques répondent aux normes internationales relatives aux déplacements internes	Chercher à améliorer les lois et les politiques dans xx pays pour qu'elles répondent aux normes internationales sur les déplacés internes
	La mesure dans laquelle les lois répondent aux normes internationales relatives à la prévention de l'apatridie	Chercher à améliorer la législation sur la nationalité dans xx pays pour qu'elle réponde aux normes internationales sur la prévention de l'apatridie
	Pourcentage d'apatrides pour lesquels la nationalité a été accordée ou confirmée	Chercher à augmenter le pourcentage d'apatrides qui acquièrent la nationalité ou voient leur nationalité confirmée dans xx situations
Processus équitable de protection et établissement de documents		
2. Garantir l'enregistrement des naissances, l'établissement de profils et l'établissement de documents individuels sur la base de l'enregistrement	Pourcentage d'enfants de moins de 12 mois qui se sont vu délivrer un certificat de naissance par les autorités	Chercher à augmenter la délivrance systématique de certificats de naissance aux nouveau-nés dans xx situations
	Pourcentage de personnes relevant de la compétence du HCR enregistrées à titre individuel	Maintenir ou augmenter le niveau des enregistrements individuels dans xx situations de réfugiés
Sécurité face à la violence et à l'exploitation		
3. Réduire les risques de protection auxquels sont exposés les personnes relevant de la compétence du HCR, en particulier, la discrimination, les violences sexuelles et de genre et les risques spécifiques auxquels sont exposés les enfants	Mesure dans laquelle les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre reçoivent un soutien approprié	Fournir du soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre dans xx opérations en faveur de réfugiés

<i>PSG opérationnelles 2018-2019</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
	Mesure dans laquelle les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre reçoivent un soutien approprié	Fournir du soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre dans xx situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	Mesure dans laquelle les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre reçoivent un soutien approprié	Fournir du soutien et chercher à l'améliorer pour les personnes connues ayant survécu aux violences sexuelles et de genre dans xx situations de personnes de retour
	La mesure dans laquelle la communauté est active dans la prévention des violences sexuelles et de genre et dans la protection axée sur les survivants	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des survivants dans xx situations de réfugiés
	La mesure dans laquelle la communauté est active dans la prévention des violences sexuelles et de genre et dans la protection axée sur les survivants	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des survivants dans xx situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	La mesure dans laquelle la communauté est active dans la prévention des violences sexuelles et de genre et dans la protection axée sur les survivants	Chercher à améliorer la participation communautaire à la prévention des violences sexuelles et de genre et à la protection des survivants dans xx situations de 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 xx situations de réfugiés
	La mesure dans laquelle les enfants relevant de la compétence du HCR bénéficient d'un accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux	Chercher à accroître l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans xx situations de réfugiés

<i>PSG opérationnelles 2018-2019</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
	La mesure dans laquelle les enfants relevant de la compétence du HCR bénéficient d'un accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux	Chercher à accroître l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans xx situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	La mesure dans laquelle les enfants relevant de la compétence du HCR bénéficient d'un accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux	Chercher à accroître l'accès non discriminatoire aux services sociaux et de protection de l'enfant nationaux dans xx situations de personnes retournées
Besoins et services essentiels		
4. Réduire la mortalité, la morbidité et la malnutrition par des interventions multisectorielles	Prévalence générale de la malnutrition aiguë (6 à 59 mois)	Maintenir les normes du HCR ou réduire le niveau général de malnutrition aiguë dans xx situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installation
	Taux de mortalité chez les moins de 5 ans	Maintenir les normes du HCR ou réduire le niveau de mortalité chez les moins de 5 ans dans xx situations où les réfugiés vivent dans des camps ou des zones d'installation
5. Respecter les normes internationales en matière d'abris, d'énergie domestique, d'eau, d'assainissement et d'hygiène	Pourcentage de ménages vivant dans un logement décent	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans xx situations de réfugiés
	Pourcentage de ménages vivant dans un logement décent	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans xx situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	Pourcentage de ménages vivant dans un logement décent	Maintenir ou augmenter le pourcentage de ménages vivant dans un logement décent dans xx situations de personnes retournées
	Nombre moyen de litres d'eau potable disponible par personne et par jour	Maintenir ou augmenter le niveau d'approvisionnement en eau dans xx situations de réfugiés
Responsabilisation et autonomie des communautés		
6. Promouvoir la participation active des personnes prises en charge aux processus décisionnels et favoriser la coexistence avec les communautés hôtes	Pourcentage de femmes participant activement aux structures de gestion/leadership	Chercher à augmenter la participation des femmes dans les structures de gestion/leadership dans xx situations de réfugiés

<i>PSG opérationnelles 2018-2019</i>	<i>Indicateur d'impact</i>	<i>Engagement</i>
	Pourcentage de femmes participant activement aux structures de gestion/leadership	Chercher à augmenter la participation des femmes dans les structures de gestion/leadership dans xx situations où le HCR intervient auprès des déplacés internes
	La mesure dans laquelle les communautés locales supportent la présence continue des personnes prises en charge	Chercher à améliorer les relations entre les personnes prises en charge et les communautés locales dans xx situations de réfugiés
7. Promouvoir le potentiel humain par des possibilités accrues d'accès à une éducation de qualité et l'appui pour les moyens d'existence	Pourcentage de personnes prises en charge (de 18 à 59 ans) ayant leur propre entreprise/employées à titre indépendant depuis plus de 12 mois	Maintenir ou augmenter le pourcentage de personnes prises en charge qui reçoivent une aide pour améliorer leurs possibilités de créer leur propre entreprise/d'être employées à titre indépendant dans xx opérations
	Pourcentage d'enfants d'âge scolaire inscrits dans le primaire	Chercher à augmenter le taux d'inscription d'enfants d'âge scolaire dans le primaire dans xx situations de réfugiés
Solutions durables		
8. Accroître les possibilités de solutions durables pour les personnes prises en charge, particulièrement dans les situations prolongées, y compris par le recours 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	La mesure dans laquelle le retour s'est déroulé de plein gré, dans la sécurité et la dignité	Aider les réfugiés à rentrer de leur plein gré, dans la sécurité et la dignité, dans xx situations, lorsque les conditions le permettent
	La mesure dans laquelle les rapatriés ont le même accès aux droits que les autres citoyens	Aider les personnes de retour à se réintégrer durablement et à bénéficier du même accès aux droits que les autres citoyens dans xx situations
	La mesure dans laquelle l'intégration économique et sociale est réalisée	Soutenir l'intégration locale dans xx situations de réfugiés, lorsque les conditions le permettent
	Pourcentage de personnes prises en charge identifiées comme ayant besoin d'être réinstallées, dont le dossier a été soumis en vue de la réinstallation	Chercher à maintenir ou à accroître le pourcentage de personnes dont le dossier a été soumis en vue de la réinstallation parmi celles identifiées comme ayant besoin d'être réinstallées, appuyant ainsi la mise en œuvre de solutions dans xx situations

PSG en matière d'appui et de gestion

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 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'apatridie 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	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

<i>PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019</i>	<i>Indicateur d'impact</i>
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>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>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>
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 efficace 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>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>
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>Dans l'ensemble, l'équilibre entre les deux sexes est atteint</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>
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>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>

 PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019

 Indicateur d'impact

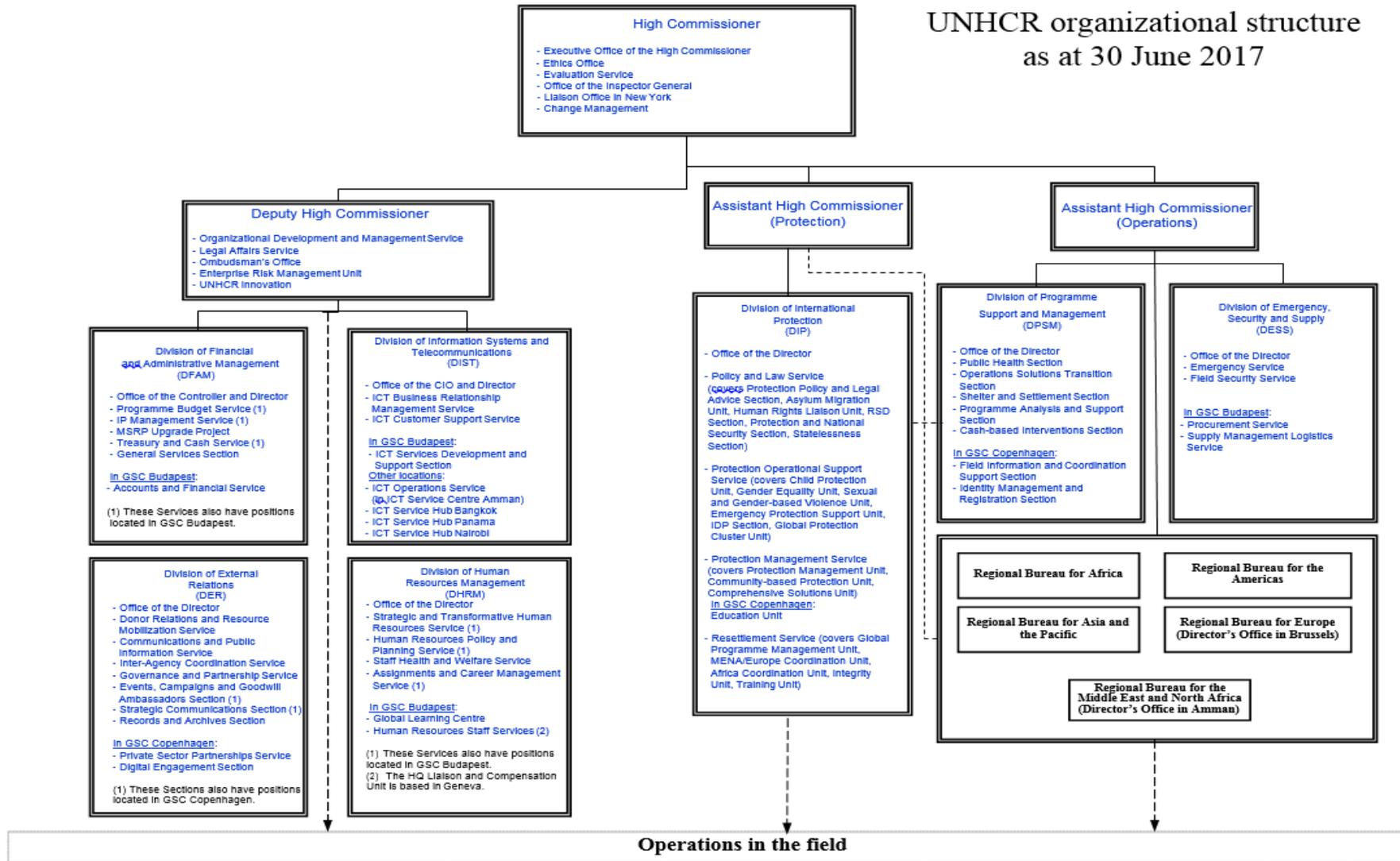
	<p>Une capacité de réserve active est maintenue, et les personnels du HCR et des partenaires, avec un leadership, une coordination et des compétences en matière de protection appropriés, sont disponibles pour un déploiement immédiat dans les opérations d'urgence</p> <p>La représentation des communautés 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>
<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>	<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>
<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>	<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>

PSG en matière d'appui et de gestion 2018-2019

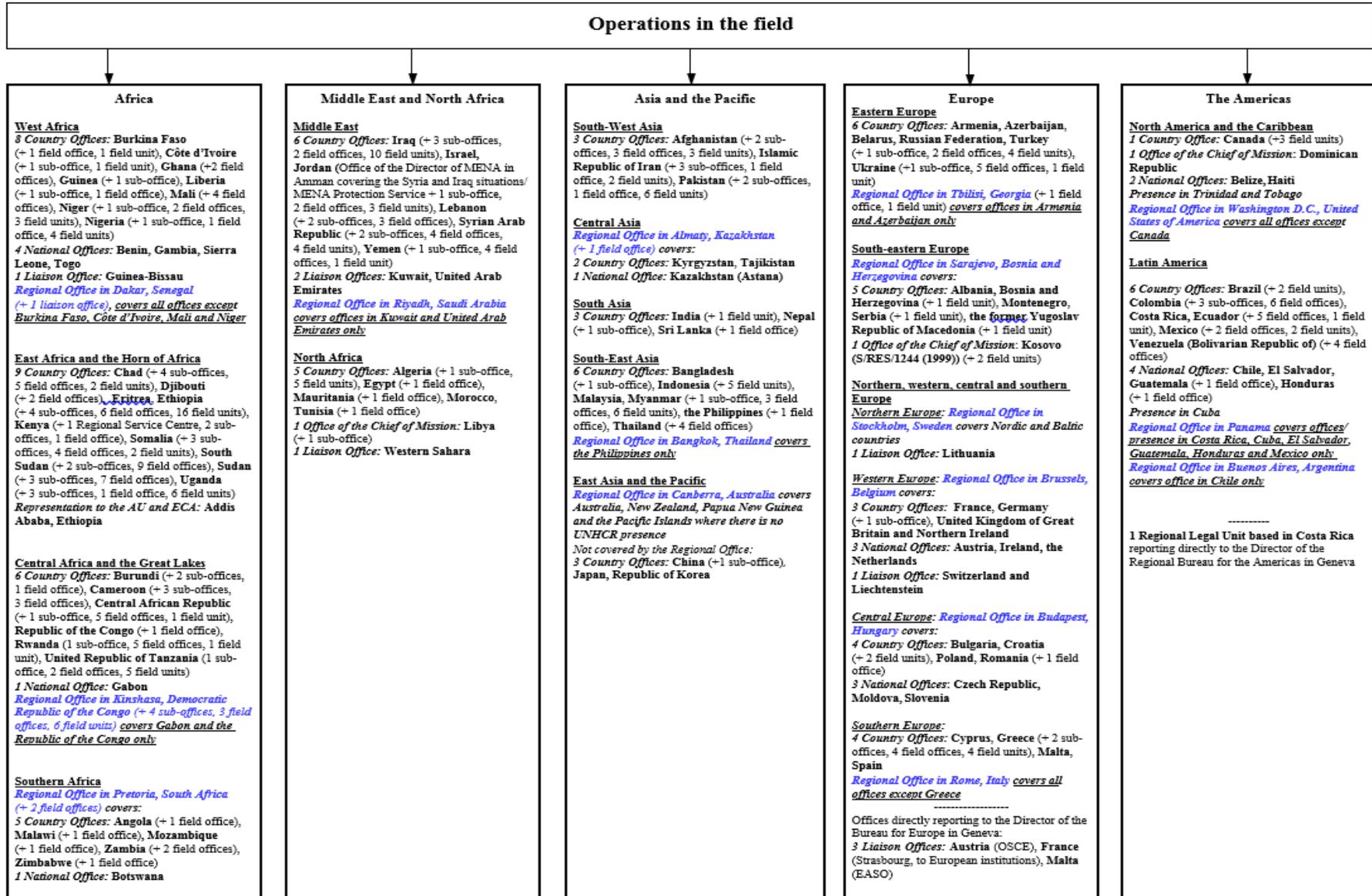
Indicateur d'impact

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

UNHCR organizational structure as at 30 June 2017



Operations in the field



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-septième 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 2016-2017 (révisé), tel que contenu dans le document A/AC.96/1158, s'élevant à 7 309 704 332 dollars E.-U. pour 2017 ; *note* la réduction du Budget-programme annuel pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord de 178 913 103 dollars E.-U. ; *note* que les besoins additionnels au titre des budgets supplémentaires en 2017 s'élèvent à 632 466 025 dollars E.-U. au 30 juin 2017 ; *approuve* le total des besoins actuels de 2017 s'élevant à 7 763 257 254 dollars E.-U.; et *autorise* le Haut Commissaire, dans le cadre de la dotation totale, à procéder à des ajustements dans les budgets des programmes régionaux, des programmes globaux et du Siège ;

b) *Confirme* que les activités proposées dans le Budget-programme biennal pour 2018-2019, telles qu'exposées dans le document A/AC.96/1169, 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 pour les programmes régionaux, les programmes globaux et le Siège au titre du projet de Budget-programme biennal 2018-2019, contenus dans le document A/AC.96/1169 et s'élevant à 7 508 414 121 dollars E.-U. et à 7 352 322 813 dollars E.-U. respectivement pour 2018 et 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, dans le cadre de la dotation totale, à procéder à des ajustements dans les budgets des programmes régionaux, des programmes globaux et du Siège ;

d) *Prend acte* des états financiers pour l'année 2016, 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 2016 (A/72/5/Add.6) et du Rapport du Haut Commissaire sur les problèmes clés et les mesures prises pour répondre aux recommandations faites dans le Rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/AC.96/1168/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, dans le cadre des ressources disponibles, de répondre avec souplesse et efficacité aux besoins recensés dans le Budget-programme biennal pour 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 vitales pour les personnes relevant de la compétence du HCR, et *autorise*, en cas de nouveaux besoins d'urgence ne pouvant pas être intégralement couverts par la Réserve des opérations, à établir des budgets supplémentaires et à lancer des appels spéciaux au titre de tous les piliers, les ajustements ainsi effectués devant être signalés à la réunion suivante du Comité permanent pour examen ;

f) *Reconnaît* avec gratitude la charge que continuent de supporter les pays en développement et les pays les moins avancés accueillant les réfugiés ; et *exhorte* les 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, dans un esprit de solidarité, à l'appel du Haut Commissaire à la mobilisation des ressources pour exécuter pleinement le Budget-programme biennal 2018-2019, 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.
