



Assemblée générale

Distr.
GENERALE

A/AC.96/979
25 août 2003

FRANCAIS
Original : ANGLAIS

COMITE EXECUTIF DU PROGRAMME
DU HAUT COMMISSAIRE

Cinquante-quatrième session

BUDGET PROGRAMME ANNUEL DU HCR

2004

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u> s
ABREVIATIONS ET ACRONYMES		5
INTRODUCTION		6
I. Structure du document	1-6	
PREMIERE PARTIE : PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES BESOINS BUDGETAIRES		7-40
I. Introduction	7	
II. Rôle du HCR	8-9	
III. Réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR	10-12	
IV. Besoins globaux au titre du Programme en 2004		
A. Paramètres budgétaires	13-15	
B. Priorités budgétaires pour 2004	16-22	
C. Budget proposé pour 2004	23-25	
D. Programmes supplémentaires	26-27	
E. Réserve des opérations en 2004	28-31	
V. Ressources et dépenses	32-52	
A. Commentaires d'ordre général	32-35	
B. Dépenses d'appui pour les programmes supplémentaires	36	
C. Initiative visant à élargir la base des donateurs	37-40	
D. Budget ordinaire des Nations Unies	41-42	
E. Ressources et dépenses en 2003	43-49	
F. Ressources et dépenses en 2002	50-52	
VI. Niveau global des postes et des effectifs	53-72	
A. Effectifs du HCR	53-55	
B. Personnel du HCR	56-63	
C. Effectifs supplémentaires du HCR	64-71	
D. Catégories de poste	72	
VII. Budget d'appui	73	
VIII. Projet de décision générale sur les questions relatives à l'administration, aux finances et au Programme	74	
Tableaux :		
I.1 Dépenses de programmes du HCR en 2002 et estimations/ projections pour 2003-2004		25-26
I.2 Ressources relatives aux activités programmées, pour 2002-2003		27

TABLE DES MATIERES (suite)

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u> s
I.3	Budgets des programmes annuel et supplémentaires du HCR pour 2003-2004	28
I.4	Programmes supplémentaires du HCR en 2003	29
I.5	Transferts au titre de la Réserve des opérations de 2003	30-31
I.6	Contributions aux programmes du HCR pour 2002	32
I.7	Contributions aux programmes du HCR pour 2003	33
I.8	Contributions pour 2003 (ONG, Fondations, donateurs privés)	34
I.9	Analyse des effectifs globaux pour 2003-2004	35
Figures:		
A.	Utilisation de l'ensemble des ressources - 2004	36
A.1	Répartition du Budget-programme - 2004	37
A.2	Budget, recettes et dépenses 2000-2003	38
A.3	Dépenses du HCR 2000-2002 et budget 2003-2004	39
B.	Postes par catégorie, 2003	40
DEUXIEME PARTIE : PROGRAMMES		41-67
I.	Introduction	75
II.	Programme de travail pour 2004	76
III.	Opérations	77-80
OBJECTIFS GLOBAUX (OPERATIONS)		43-53
Tableaux:		
II.1	Utilisation des ressources: Estimation de la répartition des programmes et de l'appui au Programme par pays à l'intérieur des régions et pour les programmes globaux : 2002 – 2004	54-67
TROISIEME PARTIE : BUDGET D'APPUI		68-94
I.	Introduction	81- 84
II.	Gestion et administration et appui au Programme	
	A. Généralités	85- 86
	B. Création/suppression de postes	87
III.	Autres questions	
	A. Sécurité	88-114
	B. Formation	88- 93
	C. Technologies de l'information	94- 96
	D. Fonds pour le logement du personnel sur le terrain et les articles ménagers de base	113-114

TABLE DES MATIERES (suite)

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u> s
OBJECTIFS GLOBAUX (APPUI)		77-82
Tableaux :		
III.1	Estimations relatives au budget d'appui par unité administrative, 2003-2004	83
III.2	Estimations du budget d'appui par poste de dépense, 2002-2004	84
III.3	Estimations du budget d'appui par ouverture de crédit et Lieu d'affectation, 2002-2004	85
III.4	Estimation de la répartition des postes d'appui par source de fonds et unité administrative, 2003-2004	86
III.5	Analyse des changements au niveau des postes d'appui (AP/GA) – Toutes sources de fonds	87
III.6	Postes relevant du Budget ordinaire des Nations Unies	88
III.7	Estimations des dépenses du HCR liées à la sécurité, 2002-2004	89
III.8	Formation du personnel du HCR, 2002-2004	90
III.9	Récapitulatif des activités de formation au HCR en 2002	91
III.10	Estimation de la ventilation des besoins relatifs aux technologies de l'information pour 2002-2004	92
Figures :		
C.	Budget d'appui, (AP/GA) par poste de dépense, 2004	93
D.	Postes d'appui (AP/GA) par catégorie, 2003-2004	94
ANNEXES		95-104
1.	Suivi des observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB)	95-97
2.	Nombre indicatif de réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR, fin 2002	98-101
3.	Organigramme du Siège du HCR	102
4.	Définitions	103-104

ABBREVIATIONS ET ACRONYMES

CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CASWANAME	Asie centrale, Asie du Sud-Ouest, Afrique du Nord et Moyen-Orient
FMIS	Système d'information financière et de gestion
FSA	Conseiller en matière de sécurité sur le terrain
HQ	Siège
OIM	Organisation internationale pour les migrations
IT	Technologies de l'information
ECHA	Comité exécutif pour les affaires humanitaires
GA	Gestion et administration
P	Programmes
JPO	Administrateurs auxiliaires
PAM	Plan d'assurance médicale
MOSS	Normes minimales de sécurité
MOU	Mémorandum d'accord
MSRP	Projet de renouvellement des systèmes de gestion
ONG	Organisation non gouvernementale
OUA	Organisation de l'unité africaine
OHCHR	Office du Haut Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme
SGO	Système de gestion des opérations
PAR	Rapport d'appréciation de la performance
AP	Appui au Programme
UNDG	Groupe des Nations Unies pour le développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de la Palestine dans le Proche-Orient
UNSECOORD	(Bureau du) Coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité
VNU	Volontaires des Nations Unies
WCGF	Fonds de roulement et de garantie

INTRODUCTION

I. STRUCTURE DU DOCUMENT

1. Le Budget-programme annuel du HCR pour 2003 présente les besoins budgétaires consolidés mais sous une forme légèrement différente de celle adoptée en 2003. Un effort a été fait pour rationaliser sa présentation en vue de mettre en lumière les résultats. A la fin des première et deuxième parties, un éventail de buts, objectifs et indicateurs ont été donnés pour 2004. Ils sont présentés de façon plus concise et mesurable qu'en 2003, en réponse aux observations du Comité exécutif et du CCQAB. En outre, certains tableaux ont été modifiés pour faciliter la comparaison des données.
2. La première partie de ce document donne un aperçu global des besoins budgétaires mondiaux pour 2004 au titre des programmes (P), appui au programme (AP) et gestion et administration (GA). La deuxième partie porte sur les programmes aux niveaux national, régional et mondial. L'information budgétaire sur tous les programmes par pays est fournie sous forme de tableaux (voir tableau II.1). La troisième partie présente le budget d'appui.
3. Le document comporte quatre annexes :
 - Suivi des observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (Annexe I) ;
 - Chiffres indicatifs concernant les réfugiés et les autres personnes relevant de la compétence du HCR à la fin 2002 (Annexe II) ;
 - Organigramme du Siège du HCR (Annexe III)
 - Définitions (Annexe IV)
4. Un projet de décision sur les questions relatives à l'administration, aux finances et au programme présenté aux fins d'approbation à la session du Comité exécutif figure à la fin de la première partie (par. 74).
5. La date limite de réception des informations budgétaires a été fixée au 1^{er} juillet 2003 sauf indication contraire explicite.
6. Les autres informations pertinentes se trouvent dans le *Rapport global pour 2002 : stratégies et activités* et en temps utile *l'Appel global pour 2004*. Le site du Comité exécutif du HCR comporte des informations plus détaillées sur les différents programmes par pays présentés sous forme de tableaux dans la deuxième partie.

PREMIERE PARTIE

PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES BESOINS BUDGETAIRES

I. INTRODUCTION

7. Ce chapitre brosse un tableau général des principales caractéristiques du budget du HCR pour 2004 assorti d'une indication des dépenses pour 2002 et des besoins révisés pour 2003 (tant pour les programmes que pour l'appui au programme). Les besoins en personnel sont également donnés sous forme comparative (2002-2004). Un projet de décision du Comité exécutif sur les questions relatives à l'administration, aux finances et au programme se trouve au paragraphe 74.

II. ROLE DU HCR

8. Le mandat du Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés a été établi en vertu de la résolution 319 A (IV) de l'Assemblée générale et a commencé ses activités le 1^{er} janvier 1951. Le statut du Haut Commissariat est contenu dans la résolution 428 (V) de l'Assemblée générale. L'Assemblée générale a par la suite demandé au Haut Commissaire de fournir une assistance aux rapatriés et de surveiller leur sûreté et leur bien-être à leur retour (résolution 40/118). En outre, sur la base de requêtes spécifiques du Secrétaire général ou d'organes principaux compétents du système des Nations Unies, et moyennant le consentement de l'Etat concerné, le HCR fournit une assistance humanitaire et une protection aux personnes déplacées à l'intérieur du territoire (résolution 48/116 de l'Assemblée générale). Concernant les activités d'assistance du HCR, les dispositions fondamentales du statut ont été élargies par la résolution 832 (IX) de l'Assemblée générale.

9. Le fondement juridique international de la protection des réfugiés trouve sa première expression dans la Convention des Nations Unies de 1951 relative au statut des réfugiés et son Protocole de 1967. Il existe par ailleurs d'autres instruments internationaux concernant la protection des réfugiés tels que la Convention de 1989 relative aux droits de l'enfant. Au niveau régional, on compte également des instruments et déclarations importants tels que la Convention de 1969 régissant les aspects propres au problème des réfugiés en Afrique de l'Organisation de l'Unité africaine, la Déclaration de Carthagène de 1984 sur les réfugiés, adopté par le Colloque sur la protection internationale des réfugiés en Amérique centrale, au Mexique et au Panama, ainsi que la Déclaration de San José de 1994 sur les réfugiés et les personnes déplacées. L'Agenda pour la protection adopté par le Comité à sa cinquante-troisième session¹ fournit un cadre cohérent et global pour le HCR et ses partenaires dans la réponse aux défis actuels concernant les réfugiés et les autres personnes relevant de la compétence du Haut Commissariat.

III. REFUGIES ET AUTRES PERSONNES RELEVANT DE LA COMPETENCE DU HCR

10. A la fin de 2002, le HCR comptait 20,6 millions de personnes relevant de sa compétence ; les chiffres comparables pour 2001 et 2002 étaient de 19,8 millions et 21,8 millions respectivement. L'annexe 2 fournit une ventilation par région correspondant aux régions couvertes dans les tableaux budgétaires.

¹ A/AC.96/973, par. 21 a)

11. Les statistiques au 31 décembre 2002 se fondent essentiellement sur les chiffres fournis par les gouvernements à l'aide de leurs propres dossiers et méthodes d'estimation. Dans certains cas, les statistiques émanent des opérations de recensement appuyées par le HCR et peuvent s'écarter des chiffres donnés par les gouvernements. Pour les pays industrialisés dépourvus de données exactes sur la population réfugiée, le HCR a estimé cette population sur la base des arrivées récentes et du taux de reconnaissance ainsi que des estimations en matière de protection temporaire. Les statistiques présentées ici ne couvrent pas les réfugiés Palestiniens qui relèvent du mandat de l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de la Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA).

12. Les définitions des catégories de personnes relevant de la compétence du HCR et la ventilation des statistiques pour 2002 sont les suivantes :

- **Réfugiés** : personnes reconnues comme réfugiées aux termes de la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés ou son Protocole de 1967 ; la Convention de l'Organisation de l'Unité africaine (OUA) de 1969 régissant les aspects propres aux problèmes des réfugiés en Afrique ; les personnes ayant obtenu un statut humanitaire conformément au statut du HCR ; et les personnes bénéficiant d'une protection temporaire.

Total partiel : 10 389 596 (2001 : 12 051 120)

- **Réfugiés rentrés ou "rapatriés"** : réfugiés qui sont rentrés sur leur lieu d'origine et qui continuent de relever de la compétence du HCR pendant une période limitée à leur retour.

Total partiel : 2 425 066 (2001 : 462 723)

- **Demandeurs d'asile** : personnes dont la demande d'asile est en cours d'examen ou qui sont enregistrées comme demandeurs d'asile.

Total partiel : 1 018 546 (2001 : 940 791)

- **Certains groupes spécifiques** de personnes ne relevant pas du mandat ordinaire du HCR, mais à qui le Haut Commissariat offre une protection et/ou une assistance conformément à une requête spéciale d'un organe compétent des Nations Unies. Entrent dans cette catégorie certains groupes particuliers de personnes déplacées à l'intérieur du territoire, y compris les personnes déplacées rentrées au pays et différentes autres catégories décrites dans la note de bas de page 7 de l'annexe 2.

Total partiel : 6 727 833 (2001 : 6 328 416)

IV. BESOINS GLOBAUX AU TITRE DU PROGRAMME EN 2004

A. Paramètres budgétaires

13. Pour une organisation qui engage une large part de ses dépenses en devises autres que le dollar des Etats-Unis et qui dépend presque exclusivement des contributions volontaires dans tout un éventail de devises, le taux de change constitue un paramètre important. Pour la préparation du budget d'appui au Siège en 2004, on a utilisé un taux de change de 1 dollar pour 1,35 franc suisse. Ce taux se fonde sur l'hypothèse selon laquelle le dollar des Etats-Unis devrait rester relativement stable par rapport aux autres devises, comme le démontre l'évolution récente.

14. Pour contrer les effets néfastes des fluctuations du taux de change, le HCR envisage un éventail de dispositifs de protection tels que l'achat anticipé de devises (par exemple pour couvrir les paiements en francs suisses au Siège) ainsi que la possibilité de créer un compte spécial pour les pertes/gains de change grâce auquel les gains permettraient de compenser les pertes de change.

15. Le facteur de vacance de postes a été établi à 5 pour cent pour les postes d'administrateur et d'agent des services généraux. Le facteur de vacance de postes pour les administrateurs, inférieur à celui des années passées, se fonde sur la tendance récente observée au niveau du pourvoi des postes et sur la pratique consistant à imputer le personnel en attente de placement sur les postes vacants. Le facteur de vacance de postes est une technique de budgétisation visant à établir les besoins financiers relatifs aux postes compte tenu du niveau attendu de vacance de postes.

B. Priorités budgétaires pour 2004

16. Parmi ses priorités pour 2004, le Haut Commissaire entend renforcer les opérations sur le terrain, tout particulièrement les activités de protection ainsi que la recherche de solutions durables. Un accent particulier continue d'être mis sur l'Afrique, continent pour lequel les ouvertures de crédits en 2004 s'élèvent à 35 pour cent du budget total. Les instructions concernant la présentation du budget en 2004 mettent en lumière un certain nombre de secteurs qui recevront une attention particulière.

17. Eu égard à la protection, une attention particulière est accordée à *l'Agenda pour la protection* adopté lors de la dernière session du Comité exécutif et articulé autour de six objectifs² :

- Renforcer l'application de la Convention de 1951 et du Protocole de 1967 ;
- Protéger les réfugiés dans le cadre de mouvements plus larges de migration ;
- Partager le fardeau et les responsabilités de façon plus équitable et constitution de capacités d'accueil et de protection des réfugiés ;

² A/AC.96/973, annexe IV.

- Répondre aux préoccupations en matière de sécurité de façon plus efficace ;
- Intensifier la recherche de solutions durables ; et
- Couvrir les besoins de protection des femmes et des enfants réfugiés.

Ces buts sont exposés dans les objectifs globaux pour 2004 et apparaissent dans la deuxième partie (Programmes) et dans la troisième partie (Budget d'appui) de ce document.

18. Dans le contexte de la recherche de solutions durables, on reconnaît le besoin d'intégrer le rapatriement librement consenti, l'intégration sur place et la réinstallation autant que possible dans une approche globale. Ces solutions doivent être recherchées en coopération étroite avec les gouvernements des pays d'origine et d'asile ainsi qu'avec les partenaires humanitaires et de développement du HCR. Le Haut Commissaire a proposé un Cadre pour les solutions durables³ qui met en lumière un éventail de critères en matière de politique générale et de programme, en particulier la nécessité de nouer des relations de partenariat avec les acteurs du développement.

19. Une attention particulière est également accordée, dans le cadre des ressources disponibles, à l'amélioration de la qualité des programmes en utilisant de façon plus cohérente des normes et des indicateurs couvrant certains secteurs clés (protection, éducation, sécurité alimentaire et nutrition, santé, assainissement, abris et eau). Ces indicateurs et normes ont été inclus dans les instructions budgétaires et les responsables des opérations de terrain ont été invités à veiller à leur application dans les présentations de budget afin d'établir des cadres efficaces de protection et d'assistance dans toutes les opérations. Compte tenu du niveau de ressources actuellement mis à la disposition du HCR, une application cohérente de ces normes reste encore un but à atteindre. Les présentations de budget fondées sur des normes de la part des responsables d'opérations sur le terrain contribueront toutefois à l'évaluation correcte des besoins réels par le HCR.

20. Le Haut Commissaire accorde également une priorité élevée à la création et au développement de partenariats. La cruelle réalité de la limitation des ressources disponibles pour répondre aux besoins essentiels des réfugiés confère à l'établissement de partenariats une urgence toute particulière.

21. Le Haut Commissariat a récemment invité les délégués du HCR à redoubler d'efforts pour engager les partenaires opérationnels⁴ dans des processus d'évaluation et de planification visant à améliorer la coordination, éviter le chevauchement des efforts et mieux cibler l'assistance et la protection. Il a souligné la nécessité d'institutionnaliser les pratiques de programmation participative de façon plus systématique dans les opérations sur le terrain. En adaptant les approches opérationnelles du HCR à une identification des besoins globaux des réfugiés sur la base de normes minimales convenues et l'identification de la façon dont ces besoins peuvent être couverts de concert avec les partenaires, le HCR sera en mesure de passer d'une allocation de ressources et d'une planification globale conditionnées par la disponibilité de ressources à des processus fondés sur les besoins réels.

³ www.unhcr.ch/partners

⁴ soit les organisations gouvernementales, intergouvernementales et non gouvernementales ainsi que les institutions des Nations Unies travaillant en partenariat avec le HCR pour protéger et assister les réfugiés en vue de la mise en œuvre de solutions durables (*Partenariat : Manuel de gestion des opérations pour les partenaires du HCR*, p. 30).

22. Ces efforts pour tenir compte des ressources complémentaires apportées aux opérations en faveur des réfugiés par la coopération avec des partenaires, pour établir conjointement les besoins par rapport à des normes et fixer des objectifs et des réalisations opérationnelles doivent donc conduire à un budget global pour toute une opération dans un pays. L'inclusion de toutes les parties prenantes – et pas simplement les partenaires financés par le HCR – dans des opérations conjointes de ce type ainsi que dans la défense de la cause et la collecte de fonds peut offrir de bonnes possibilités de combler le fossé dans la couverture des besoins des réfugiés. Tout en se concentrant sur la nécessité de refléter cette nouvelle approche dans la préparation des plans d'opération par pays pour 2005, le Haut Commissaire a demandé aux délégués du HCR de commencer dès aujourd'hui à engager les partenaires opérationnels du HCR dans la planification finale de projets pour 2004.

C. Budget proposé pour 2004

23. Le Budget-programme annuel proposé pour 2004 (voir tableau I.1, I.3 et figure A.1) s'élève à 954 890 100 dollars E.-U. Il inclut une Réserve des opérations composée de deux éléments : le premier, 60 902 400 (soit 7,5 pour cent des activités programmées) a pour but de répondre aux objectifs de la Réserve des opérations tels qu'exposés dans l'article 6.5 du Règlement de gestion du HCR ; le deuxième élément de 50 000 000 est prévu pour la délégation de pouvoirs budgétaires afin d'engager des activités supplémentaires pour répondre aux besoins des réfugiés conformément au statut de l'Office. Cette disposition, adoptée à titre expérimental, est expliquée plus en détail ci-dessous (section E). Le budget proposé pour 2004 inclut également la contribution du Budget ordinaire des Nations Unies, soit 24 954 900, ainsi que les allocations pour les administrateurs auxiliaires (7 millions). Proposant un budget total de 954 890 100 dollars, le Haut Commissaire s'est efforcé d'établir un équilibre entre les besoins recensés et les recettes anticipées sur la base des contributions volontaires.

24. Les présentations budgétaires reçues des bureaux extérieurs du HCR pour 2004 représentent un total de 1,1 milliard de dollars E.-U.. Même ce chiffre n'est pas un vrai reflet des besoins des réfugiés s'ils devaient être mesurés en regard de la liste des indicateurs et normes fournie aux bureaux extérieurs. En raison des ressources limitées mises à la disposition du Haut Commissariat, les bureaux extérieurs ont reçu des instructions visant à établir des priorités parmi les besoins pour contenir leur présentation dans la limite des allocations budgétaires de l'année dernière afin de parvenir à un budget finançable aux fins de présentation au Comité exécutif.

25. Le budget proposé au Comité exécutif pour approbation représente donc un équilibre entre des besoins prioritaires, y compris des programmes visant à mettre en œuvre des solutions durables et les niveaux de ressources escomptés. Il s'efforce d'établir un juste milieu entre un budget fondé sur les besoins et un budget fondé sur les ressources escomptées. Le budget total proposé prend comme base les dépenses prévues dans l'année en cours, l'intégration des programmes supplémentaires pour 2003 ainsi qu'une évaluation des ressources totales disponibles. Il s'agit donc du résultat d'une combinaison des tendances enregistrées au niveau des dépenses et du plafond des ressources escomptées.

D. Programmes supplémentaires

26. Le budget proposé pour 2004 inclut les soldes restants estimatifs des programmes supplémentaires mis sur pied en 2003. Les activités supplémentaires sont définies dans le Règlement de gestion du HCR comme : « besoins qui surviennent après l'approbation du Budget-programme annuel et avant l'approbation du Budget-programme annuel suivant et qui ne peuvent être intégralement couverts par la Réserve des opérations ; il seront financés par des contributions en réponse à des appels spéciaux. »⁵ Le tableau I.4 énumère les programmes mis en œuvre en 2003. Le total des besoins pour les budgets-programmes supplémentaires en 2003 s'élevait au 1^{er} juillet à 313,2 millions de dollars E.-U.

27. Depuis l'établissement de la dotation budgétaire proposée pour 2004, deux nouveaux programmes supplémentaires ont été mis au point. Il s'agit de :

- i) un appel consolidé pour toute l'Afrique (14 millions de dollars E.-U.) ;
- ii) la création d'un secrétariat à l'appui du Comité consultatif sur la sécurité humaine (370 220 dollars E.-U.).

E. Réserve des opérations en 2004

28. Ces dernières années, le HCR a dû décliner des offres de donateurs souhaitant accorder un financement additionnel aux activités tombant dans le cadre des actions du HCR conformes à son mandat mais non comprises dans le Budget-programme annuel en raison de l'intension du Haut Commissaire de présenter un budget finançable au Comité exécutif aux fins d'approbation. Cette situation a réduit la marge de manœuvre permettant d'entreprendre des activités additionnelles, ce qui laisse des besoins non couverts qui auraient pu, sinon, être satisfaits ce qui a causé des frustrations tant parmi les donateurs qu'au sein du HCR.

29. Afin d'y remédier, le Haut Commissaire a l'intention d'augmenter à titre exceptionnel le niveau de la Réserve des opérations dans le Budget-programme annuel proposé pour 2004 au-dessus du niveau spécifié dans l'article 6.6 du Règlement de gestion (cet article fixe actuellement la Réserve à 10 pour cent des activités programmées) ; il entend déléguer les pouvoirs nécessaires pour recevoir et utiliser des contributions additionnelles afin de couvrir des besoins non budgétisés et non inclus dans le budget. Cette initiative serait prise conformément à l'article 1.2 du Règlement de gestion qui autorise le Haut Commissaire à déroger à ce Règlement. Il a l'intention d'exercer ce pouvoir à titre exceptionnel pour le budget 2004 qui serait donc une année expérimentale. Tout prolongement de cette mesure au-delà de 2004 sera soumis à l'accord du Comité exécutif et fera l'objet d'un amendement à cette fin du Règlement de gestion.

30. L'accroissement de la Réserve des opérations a pour but de permettre à cette Réserve de jouer un nouveau rôle conforme à ses fonctions traditionnelles, soit un vase d'expansion afin de recevoir des contributions additionnelles qui permettront de couvrir les besoins non satisfaits. La Réserve des opérations aura donc deux volets, l'un recouvrant l'utilisation traditionnelle de la

⁵ A/AC.96/503/Rev.7, Art.1.6 g).

Réserve des opérations et l'autre fournissant une marge de manœuvre supplémentaire pour des contributions additionnelles :

a) Le premier volet de la Réserve des opérations correspondra au but traditionnel de la Réserve des opérations, tel que défini par l'article 6.5 du Règlement de gestion, soit la couverture des situations imprévues, etc. Ce volet sera fixé à 7,5 pour cent des activités de programme proposées. Ce niveau a été établi afin d'assurer le financement intégral de la Réserve des opérations à cet égard ;

b) Le deuxième volet de la Réserve des opérations sera initialement fixé à 50 millions de dollars E.-U. Il servira essentiellement à utiliser les contributions additionnelles pour des activités élargies ou nouvelles tombant dans le cadre du mandat de l'Office mais non comprises dans le Budget-programme annuel du fait des ressources limitées. Ces contributions additionnelles ne devraient pas se faire aux dépens des contributions normalement versées pour les activités déjà spécifiées dans le budget. Cela sera déterminé en consultation avec le donateur concerné. Si les bailleurs de fonds optent pour des engagements pluriannuels, l'activité peut être incluse dans le budget annuel à l'issue d'une année. En l'absence d'un tel engagement, l'activité doit initialement être considérée comme ponctuelle et si des effectifs supplémentaires sont requis, doit être mise en œuvre par un personnel temporaire ou par les agents des partenaires d'exécution.

31. Le HCR présentera un Rapport périodique sur l'état de ces deux volets de la Réserve des opérations au Comité exécutif par le biais de son Comité permanent. Sur la base de l'expérience acquise au fil de 2004, l'adéquation du niveau de la Réserve des opérations sera passée en revue et le Haut Commissaire présentera les recommandations appropriées au Comité exécutif.

V. RESSOURCES ET DEPENSES

A. Commentaires d'ordre général

32. A l'exception d'une contribution du Budget ordinaire des Nations Unies, s'élevant à quelque 2 pour cent des ressources du HCR, toutes les contributions au HCR sont volontaires. Les tableaux I.6 et I.7 présentent une liste des principaux donateurs du HCR à la fin de 2002 et au 1^{er} juillet 2003. Le tableau I.8 indique les contributions du secteur privé. Une contribution directe précieuse est également faite par les pays d'accueil de réfugiés. Ces derniers sont énumérés à l'annexe II. Les statistiques concernant les principaux pays d'accueil sont également fournies au Comité permanent sur une base régulière. Des analyses plus globales sont mises à disposition dans l'annuaire statistique du HCR.⁶

33. Le HCR a désormais élaboré une stratégie et des principes directeurs clairs concernant la collecte de fonds dans le secteur privé. L'objectif pour la décennie qui vient est de financer 10 pour cent du budget programme annuel du HCR à l'aide de dons du secteur privé ; l'objectif plus immédiat d'ici à 2005 est de recueillir environ 30 à 40 millions de dollars par an. Les contributions du secteur privé en 2002 se sont élevées à 18,8 millions de dollars E.-U. ; au 1^{er} juillet 2003, les contributions recueillies pour 2003 s'élevaient à 6,3 millions.

⁶ www.unhcr.ch/statistics.

34. La base de ressources du HCR continue de soulever des inquiétudes. C'est une question qui reste toujours parmi les préoccupations du Haut Commissaire (voir le chapitre C ci-dessous, par. 37 à 40).

35. Le tableau I.2 présente les ressources pour la période biennale 2002-2003 au 1^{er} juillet 2003. Dans la mesure où ce tableau concerne les budgets pour les activités programmées, il exclut le Fonds de roulement et de garantie ainsi que le Plan d'assurance médicale (PAM) mais inclut la contribution du Budget ordinaire des Nations Unies. La figure A.2 montre les tendances concernant les recettes et les dépenses pour 2002-2003. La figure A.3 présente les dépenses et les budgets par région et au Siège en 2000-2004.

B. Dépenses d'appui pour les programmes supplémentaires

36. Pour compenser les dépenses administratives supplémentaires engagées au titre du Budget-programme annuel concernant les programmes supplémentaires, le HCR a commencé de transférer 7 pour cent des contributions au titre des programmes supplémentaires au Budget-programme annuel. Le système de comptabilité des dépenses d'appui se fonde sur le principe de l'attribution adéquate des coûts entre le Budget-programme annuel et les budgets-programmes supplémentaires et est semblable au système de remboursement des dépenses d'appui de l'UNICEF approuvé par le Conseil exécutif de l'UNICEF le 5 juin 2003.⁷

C. Initiative visant à élargir la base des donateurs

37. Les problèmes auxquels le HCR est actuellement confronté dans la mobilisation des ressources pour son Budget-programme annuel ont déjà été mentionnés. A l'heure actuelle, la moitié du Budget annuel du HCR est financée par trois donateurs et douze donateurs versent des contributions représentant environ 90 pour cent du budget. Il convient d'élargir la base des donateurs du HCR et de garantir davantage de ressources de façon plus prévisible. Telle a été l'une des principales questions étudiées dans le cadre du processus HCR 2004 lancé par le Haut Commissaire en 2001 qui a envisagé comment le HCR se positionne au sein du système des Nations Unies et vis-à-vis des Etats et des partenaires. Son objectif est de déterminer comment le HCR peut être mieux à même de relever les nouveaux défis qui ont affecté sa capacité de remplir son mandat.

38. Dans le contexte des consultations sur le processus « HCR 2004 », le Comité permanent a réaffirmé son appui aux efforts constants du HCR pour élargir et diversifier sa base de donateurs et développer des approches novatrices afin de financer intégralement son budget et d'accroître la prévisibilité du financement. La stratégie du Haut Commissaire, outre qu'elle génère davantage de financement en provenance du secteur privé, qu'elle identifie des sources de financement complémentaires et qu'elle accroît l'allocation du Budget ordinaire des Nations Unies consacrée au HCR conformément au statut de l'Office, inclut une proposition appelée le « modèle du niveau de base de 30 pour cent ».

⁷ Décision 2003/9 (Politique de remboursement de l'UNICEF).

39. Ce modèle s'inscrit dans un effort plus large pour améliorer les modalités existantes du financement volontaire sans les changer radicalement. Il a essentiellement pour but d'élargir la base des donateurs du HCR et de faire face aux déficits récurrents au niveau du financement. Bien qu'il soit volontaire par nature, il découle d'une application du barème des contributions des Nations Unies jusqu'à 30 pour cent du Budget annuel du HCR pondéré en fonction des contributions moyennes d'un Etat au cours des dix dernières années écoulées ou de sa contribution au cours de l'année financière la plus récente. Ce modèle tient également compte des contributions déjà versées par les pays en développement accueillant des réfugiés. Le HCR préconisera donc le modèle du niveau de base de façon flexible en fonction des moyens et des circonstances de chaque pays et de la volonté de participer à cette initiative. Point n'est besoin de dire que les donateurs seront invités à considérer ce niveau comme la contribution minimale garantie.

40. Le Haut Commissaire propose d'instaurer un dialogue avec les Etats sur une base bilatérale pour vérifier si et dans quelle mesure il souhaite appliquer ce modèle du niveau de base volontaire. Il sera mis en œuvre à titre expérimental, à partir de 2004 et pour une période de trois ans afin de déterminer son impact sur l'élargissement de la base des donateurs et sur l'amélioration de la situation financière du HCR.

D. Budget ordinaire des Nations Unies

41. Le Budget ordinaire des Nations Unies est une autre source de financement pour le Budget du HCR. En 2004, on estime que cette allocation sera de 25 millions de dollars E.-U. En vertu du statut du HCR, les dépenses administratives du Haut Commissariat devaient être imputées sur le Budget des Nations Unies⁸. Alors que le statut ne précise pas ce que l'on entend par « dépenses administratives », le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires en donne une définition dans un rapport présenté à l'Assemblée à sa septième session⁹ aux termes de laquelle cette expression recouvre les dépenses autres que les dépenses opérationnelles et les coûts de gestion y relatifs. Au fil des ans, la contribution à ces dépenses administratives a considérablement diminué et a conduit à la situation actuelle où seulement 25 millions de toutes les dépenses du HCR sont financées chaque année par le Budget ordinaire. Avec l'appui du Comité exécutif, le Haut Commissaire s'emploie à remédier à cette situation. Le Haut Commissaire estime qu'un niveau adéquat de financement implique au minimum la couverture des dépenses du HCR couramment identifiées dans le budget sous la rubrique « gestion et administration ».

42. A partir de 2003, le HCR perçoit la contribution du Budget ordinaire des Nations Unies essentiellement sous forme de subventions. Cette disposition dispense le HCR d'établir de longs rapports d'utilisation. En revanche, dans un souci de transparence au niveau de la présentation des données financières, il a été décidé, de concert avec l'Office des Nations Unies à Genève, de conserver la structure antérieure de comptabilité pour tous les postes imputés sur cette subvention. En conséquence, les 220 postes imputés sur le Budget ordinaire sont encore enregistrés sous des codes comptables spécifiques des Nations Unies et les dépenses connexes sont imputées sur ces codes comptables assortis des postes de dépense concernés. Ainsi le HCR

⁸ Résolution 428 (V) de l'Assemblée générale, annexe, par. 20.

⁹ A/2157, partie III.

peut facilement établir des rapports sur les dépenses établissant une différence entre les dépenses de personnel, les dépenses communes de personnel et les autres types de dépenses. La ventilation des 220 postes imputés sur le Budget ordinaire est donnée dans le tableau III.6.

E. Ressources et dépenses en 2003

43. A sa cinquante-troisième session en octobre 2002, le Comité exécutif a approuvé une dotation budgétaire de 836,3 millions de dollars E.-U. pour 2003¹⁰. Cela inclut le Budget-programme annuel, soit 809,1 millions, l'allocation du Budget ordinaire des Nations Unies de 20,2 millions et les crédits pour les administrateurs auxiliaires de 7 millions de dollars. Les besoins budgétaires révisés au 1^{er} juillet 2003 s'élèvent à 1 150 millions comprenant : le programme annuel (809,1 millions), les programmes supplémentaires actuels de 2003 (313,2 millions) et la contribution du Budget ordinaire des Nations Unies ainsi que les crédits pour les administrateurs auxiliaires.

44. Le Budget-programme annuel pour 2003 comprenait également une Réserve des opérations de 73,5 millions, soit 10 pour cent des activités programmées (dont le solde au 1^{er} juillet 2003 s'établissait à 49 millions de dollars E.-U.). Le tableau I.5 montre les prélèvements sur la Réserve des opérations au 30 juin 2003.

45. Le niveau et la nature imprévisible des ressources en 2003 a continué de poser un problème pour la gestion du Budget-programme annuel. Les évaluations de ressources escomptées pour 2003 sur la base des recettes du 1^{er} trimestre ont requis des mesures visant à gérer les niveaux d'engagement et l'utilisation de la Réserve des opérations.

46. Ces mesures ont été portées à l'attention du Comité permanent à sa vingt-sixième réunion (4-6 mars 2003), date à laquelle un déficit d'environ 10 pour cent du Budget-programme annuel était prévu. Le résultat des mesures prises par le Haut Commissaire a permis une réduction totale de 54 millions des autorisations d'engager des dépenses. Il a également été décidé de geler partiellement la Réserve des opérations.

47. En même temps, les dépenses prévues pour 2003 ont dû être révisées à la hausse en raison de deux facteurs : tout d'abord la décision de l'Assemblée générale d'accroître les salaires de certaines catégories d'administrateur ainsi que ceux du personnel des services généraux dans plus de 100 lieux d'affectation, ce qui a abouti à une augmentation prévue de 21,5 millions de dollars E.-U. En deuxième lieu, la faiblesse du dollar laisse prévoir une augmentation des dépenses d'environ 21,4 millions de dollars.

48. Le Haut Commissaire a l'intention d'absorber la hausse des salaires non budgétisés (21,5 millions) en 2003 moyennant des économies supplémentaires. Comme pour l'accroissement dû aux variations des taux de change (environ 21.4 millions), le Haut Commissaire espère que les donateurs maintiendront leurs contributions en monnaies locales comme prévu, ce qui permettrait d'obtenir des recettes additionnelles en dollars des Etats-Unis

¹⁰ A/AC.96/973, par. 26.

pour compenser ces augmentations. Pour les donateurs qui annoncent leurs contributions en dollars des Etats-Unis, le Haut Commissaire espère qu'ils accroîtront leurs contributions pour en maintenir la valeur réelle.

49. Le report en 2003 s'est élevé à 49,5 millions, soit une diminution considérable par rapport au report sur 2002 de 92,6 millions de dollars E.-U. L'essentiel de ce report a été affecté. Il convient toutefois de noter que le report au titre du Budget-programme annuel était de 37 millions (soit 7 millions de moins que l'année précédente). Au 1^{er} juillet 2003, le total des ressources disponibles en 2003 pour les activités programmées était estimé à 1 001 millions de dollars E.-U. (voir tableau I.2).

F. Ressources et dépenses en 2002

50. Des détails complets sur les ressources (contributions volontaires) et les dépenses connexes se trouvent dans le document *Fonds constitué au moyen de contributions volontaires gérées par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés : comptes de l'exercice 2002*¹¹. En 2002, le total des fonds mis à la disposition du HCR pour les activités programmées toutes sources de fonds confondues (y compris l'allocation du Budget ordinaire) s'est élevé à 982,3 millions de dollars E.-U. (voir tableau I.2). Le total des dépenses en 2002 s'est élevé à 926,4 millions de dollars (voir tableau II.1).

51. Les fluctuations des taux de change, en particulier la fermeté de l'euro et des autres principales devises par rapport au dollar des Etats-Unis, ont dégagé un gain net de 32,2 millions de dollars E.-U. La valeur des contributions non exprimées en dollars s'est appréciée entre la date d'enregistrement de la contribution et la date de paiement. Comme l'ont précisé les récapitulatifs financiers de la comptabilité annuelle, le total des gains se compose d'un gain net réalisé sur les contributions de 8,5 millions, d'un gain net non réalisé de 16,6 millions du fait de la revalorisation des contributions en espèces recevables, des sommes à recevoir et des sommes à payer à la fin de chaque année, d'un gain réalisé de 7,1 millions sur les transactions effectuées au cours de l'année. Les intérêts se sont élevés à 3,4 millions de dollars E.-U. par rapport à 4,6 millions en 2001. Cette réduction des gains a été essentiellement due à la diminution des taux d'intérêt dans le monde qui a atteint son niveau le plus bas de ces dernières décennies. Le niveau moyen de trésorerie a été de 152 millions par rapport à 151 millions en 2001. Le taux d'intérêt moyen sur les fonds investis est tombé à 3,15 pour cent en 2002 par rapport à 4,12 pour cent en 2001.

52. Fin 2002, le HCR a dû emprunter 48,2 millions sur le Fonds de roulement et de garantie pour couvrir les besoins financiers intérimaires. Ce fonds est financé à raison de 50 millions de dollars E.-U. Le prêt a été remboursé avant la clôture des comptes pour 2002.

¹¹ A/AC.96/977.

VI. NIVEAU GLOBAL DES POSTES ET DES EFFECTIFS

A. Effectifs du HCR

53. Les effectifs du HCR se répartissent en plusieurs catégories couvertes par différents dispositifs budgétaires. Un rapport trimestriel du HCR sur les postes et les effectifs a été adopté pour fournir des informations globales et transparentes sur les effectifs du HCR répartis en deux grandes catégories : le personnel et les effectifs supplémentaires.

54. Le personnel du HCR se compose :

- du personnel affecté à des postes permanents créés par le Comité d'examen des opérations du HCR ;
- du personnel affecté sur des postes approuvés par le Comité d'examen des opérations du HCR pour les situations d'urgence (nominations d'urgence) ;
- du personnel en attente de poste et en attente d'affectation ;
- des autres personnels travaillant pour le HCR à titre d'assistance temporaire ;
- des administrateurs auxiliaires (JPO).

Au 1^{er} juillet 2003, on comptait 6 200 fonctionnaires travaillant pour le HCR dans cette première catégorie comme l'indiquent les paragraphes 56 à 63 ci-dessous.

55. La deuxième catégorie, les effectifs additionnels du HCR, se compose des trois sous-catégories suivantes :

- personnel de projet ;
- Volontaires des Nations Unies ;
- consultants.

Au 1^{er} juillet 2003, on comptait 700 personnes dans ces trois sous-catégories, décrites plus en détail aux paragraphes 64 à 71 ci-dessous.

B. Personnel du HCR

1. Postes permanents

56. Le tableau I.9 donne un aperçu des niveaux de postes du HCR pour 2003-2004 alors que la figure B indique la répartition entre les différents types de postes (Programmes, Appui au Programme, Gestion et administration) pour 2004. Les postes temporaires d'urgence ne sont pas inclus dans ce tableau I.9.

57. Une information plus détaillée sur les postes se trouve dans la deuxième partie de ce document. Les niveaux des postes de programme sont indiqués par région au tableau I.9 et par pays au tableau II.1. Le tableau II.1 donne également des détails sur les postes d'appui au programme liés aux programmes par pays, régionaux et globaux, et permet de comparer les données avec l'année précédente. Les tableaux III.4, III.5 et III.6 ainsi que la figure D dans la

troisième partie fournissent une information complémentaire sur les postes d'appui (Appui au Programme, Gestion et administration). Les postes financés au titre de la subvention du Budget ordinaire des Nations Unies sont indiqués dans le tableau III.6.

58. La projection initiale pour le 1^{er} janvier 2004 est de 4 389 postes dont 717 (soit 16 pour cent) sont au Siège (y compris les opérations globales) et 3672 sur le terrain ou liés aux Programmes globaux. Le 1^{er} janvier 2003, le nombre total de postes du HCR s'établissait à 4426. Ces chiffres nets reflètent les créations et suppressions proposées pour 2004.

59. Les créations et suppressions de postes proposées par unité administrative au Siège figurent sur l'organigramme à l'annexe III.

2. Nominations d'urgence

60. Le modèle de nominations d'urgence visant à déployer le personnel rapidement a été adopté en janvier 2002 à titre expérimental pour le personnel international affecté en Afghanistan. Depuis lors, le Haut Commissaire a autorisé l'adoption de ce modèle dans tous les programmes supplémentaires et pour les opérations d'urgence pour une durée prévue d'au moins 12 mois et d'au plus 24 mois. Au 1^{er} juillet 2003, on comptait 1 200 affectations de ce type, concernant le personnel international et le personnel local dans les opérations en Afghanistan (950), en Angola (60), en Afrique de l'Ouest (50) et en Iraq (140).

3. Personnel en attente d'affectation

61. A tout moment, on compte un certain nombre de fonctionnaires qui viennent d'achever leur durée d'affectation standard dans un poste et qui attendent d'en pourvoir un autre conformément à la politique de roulement équitable du personnel entre les lieux d'affectation. Au 1^{er} juillet 2003, 100 fonctionnaires étaient dans ce cas, employés pour la plupart à des tâches temporaires en attendant leur affectation.

4. Assistance temporaire

62. En outre, au 1^{er} juillet 2003, 304 fonctionnaires étaient imputés sur le poste de dépenses *Assistance temporaire*. De nouvelles instructions ont été données pour réduire cette catégorie dans le cadre des efforts déployés par le Haut Commissaire pour réduire les dépenses globales du HCR en vue de les aligner sur le niveau des ressources escomptées. En outre, les nouvelles politiques du HCR en matière de ressources humaines adoptées en juillet 2003 étaient censées réduire en temps utile le nombre de fonctionnaires appartenant à cette catégorie.

5. Administrateurs auxiliaires (JPO)

63. Par rapport aux 140 postes d'administrateurs auxiliaires recensés au 1^{er} juillet 2003, environ 90 travaillaient pour le HCR. Sur ce nombre, 20 étaient affectés au Siège et 70 sur le terrain. Ces postes sont financés par les gouvernements donateurs et sont classés au niveau P.2.

C. Effectifs supplémentaires du HCR

1. Personnel « de projet »

64. Le personnel de projet du HCR a, par le passé, fait l'objet de commentaires de la part des vérificateurs des comptes et tout récemment de la part du CCQAB¹². Il comprend des personnes employées nominalement par d'autres organisations et payées grâce à des fonds mis à la disposition de ces organisations par le HCR. Ces fonctionnaires travaillent sous la supervision directe du HCR avec des fonctions généralement équivalentes à celles du personnel du HCR dans les catégories d'administrateur national et d'agent des services généraux. Le HCR a pris des mesures pour régulariser le statut de ces personnes. Dans le budget pour 2003, 108 postes ont été créés pour régulariser la situation de ce personnel de projet censé effectuer des tâches qui incombent au personnel permanent du HCR. Les 145 postes de projet restants ont été passés en revue au cours du processus budgétaire de 2004, particulièrement compte tenu des commentaires du CCQAB dans son dernier rapport. Dans le budget pour 2004, les 145 postes restants n'ont pas été convertis en postes permanents.

65. Un éventail de solutions est mis en œuvre pour ces postes restants selon les opérations concernées. Parmi ces solutions, il convient de citer :

- le placement au titre de services commerciaux ;
- la suppression en cas de cessation d'une opération ;
- un examen ultérieur dans le contexte des examens d'effectifs en cours ;
- la conversion en postes imputés sur l'assistance temporaire.

Suite à ces mesures, la catégorie de personnel de projet sera supprimée à la fin de 2004, conformément à l'engagement pris par le HCR à cette fin.

2. Volontaires des Nations Unies

66. La collaboration entre le HCR et les Volontaires des Nations Unies (VNU) et leur déploiement remontent au début des années 90, époque à laquelle le HCR a pris toute une série de mesures pour renforcer sa capacité d'intervention d'urgence après la première guerre du Golfe. Cette collaboration n'a cessé de se renforcer alors que les crises humanitaires prenaient une dimension sans précédent tout au long des années 90. Depuis la signature en 2000 d'un mémorandum d'accord pour le déploiement rapide de Volontaires des Nations Unies sur les situations d'urgence, plusieurs opérations humanitaires de grande envergure ont cessé alors que de nouvelles crises et des crises récurrentes ont surgi. Dans cette succession rapide de situations post-conflit et de crises nouvelles, le déploiement de Volontaires des Nations Unies a été de plus en plus important. Les Volontaires des Nations Unies qui étaient initialement déployés pour une intervention d'urgence de courte durée au paroxysme d'une crise sont restés une fois que la phase d'urgence a cédé la place aux soins et entretien, à l'installation sur place ou à la réintégration. Les Volontaires des Nations Unies qui travaillaient depuis longtemps dans les mêmes lieux d'affectations ont été remplacés par de nouveaux même au sein d'opérations stabilisées. Dans la mesure où le déploiement des VNU a été couronné de succès, l'appréciation

¹² A/AC.96/964/Add.1, par. 11-12.

de leurs compétences professionnelles n'a cessé de croître ainsi que la dépendance du HCR à leur égard jusqu'à un niveau dépassant celui que l'on aurait pu attendre de « volontaires ». Le HCR a eu de plus en plus recours aux VNU nationaux dont le déploiement est plus simple et coûte moins cher que celui de VNU internationaux.

67. En 1994, les dépenses du HCR au titre des déploiements de VNU se sont élevées à 2,6 millions, 160 volontaires travaillant pour le compte de 33 opérations du HCR. Les chiffres relatifs aux dépenses avaient pratiquement triplé en 2000 avec 7,2 millions lorsque le HCR a signé un mémorandum d'accord concernant les déploiements d'urgence de VNU. Pour l'année en cours, le budget est supérieur à 12 millions, couvrant plus de 500 volontaires déployés à ce jour dans 57 pays aux côtés des fonctionnaires du HCR. Au 1^{er} juillet 2003, 337 VNU travaillaient pour le compte du HCR dans les régions suivantes : Afrique (147) ; CASWANAME (60) ; Asie et Pacifique (27), Europe (76) et Amériques (27).

68. En 2002, le Service d'audit interne du HCR (Bureau des Services de contrôle interne) a passé en revue l'utilisation par le HCR des VNU et a recommandé l'élaboration d'une politique claire pour garantir la cohérence au niveau de leur déploiement et de leur utilisation. Un groupe de travail interne a été mis sur pied à cette fin et a entrepris des consultations approfondies au Siège et dans les bureaux extérieurs ainsi que dans les bureaux des volontaires. Le rapport du groupe de travail a fait un certain nombre d'observations et de recommandations en tant qu'élément de la politique du HCR sur l'utilisation des VNU. Ces recommandations visent à clarifier le statut opérationnel et juridique ainsi que le rôle des VNU, les procédures de déploiement standard ainsi qu'un cadre de gestion approprié. Le rapport est désormais étudié par la Direction. Il est prévu d'élaborer des principes directeurs globaux pour la présence des VNU sur le terrain sur la base des conclusions contenues dans le rapport.

3. Consultants

69. Le Bureau des services de contrôle interne a effectué un audit concernant l'utilisation par le HCR de consultants en février-mars 2003. Son rapport a été présenté à la Direction du HCR à la fin juin 2003. Sur les 264 consultants engagés en 2002 par rapport aux 430 consultants en 2000, la plupart l'étaient pour des questions de protection/juridiques (41 pour cent), le programme, l'appui opérationnel et technique (39 pour cent) et la technologie de l'information (14 pour cent). Les principales raisons données pour ces services de consultants sont le niveau d'effectifs inadéquat (30 pour cent), la nécessité de compétences techniques (25 pour cent), une affectation des fonds (15 pour cent) et la pénurie de capacités en matière de technologie de l'information (14 pour cent).

70. Une analyse des 377 consultants travaillant pour le compte du HCR entre janvier 2000 et décembre 2002 a révélé que 33 pour cent étaient essentiellement basés au Siège. Plus de la moitié des consultants (soit 208) ont travaillé pendant moins de six mois ; 28 pour cent ont travaillé entre 6 et 12 mois ; 14 pour cent ont travaillé entre un et deux ans et 3,5 pour cent plus de deux ans.

71. La Direction examine actuellement l'éventail des recommandations de l'audit.

D. Catégories de postes

72. Les postes du HCR se répartissent en 3 catégories : gestion et administration (GA) au Siège seulement ; appui au programme (AP) au Siège et sur le terrain et postes de programmes (P). Les définitions de ces catégories et les critères en matière d'allocations se trouvent à l'annexe IV. Dans son dernier rapport, le CCQAB a posé des questions concernant des incohérences dans la classification des postes ; le HCR s'est efforcé de répondre à ces préoccupations (voir annexe I, par. 8). La répartition de ces trois catégories de postes se trouve au tableau I.9. La ventilation des postes d'appui au programme et de programmes par pays se trouve au tableau II.1. De même, une analyse des postes d'appui au programme et de gestion et administration se trouve aux tableaux III.4 et III.5. Les postes de gestion et administration financés au titre du Budget ordinaire des Nations Unies sont indiqués au tableau II.6.

VII. BUDGET D'APPUI

73. Le Budget d'appui du HCR pour 2004 couvrant les estimations pour l'appui au programme (Siège et terrain) et gestion et administration (Siège) apparaît en détail dans la troisième partie. Un récapitulatif de ce budget figure aux tableaux I.1, III.1 et III.2 ainsi que sur la figure A ; l'appui au programme pour 2004 est estimé à 208 265 500 dollars E.-U., soit 21 pour cent de l'estimation totale. Les coûts prévus au titre de la gestion et de l'administration dans le budget proposé pour 2004 s'élèvent à 67,3 millions ce qui inclut l'allocation du Budget ordinaire des Nations Unies de 25 millions (voir tableaux I.1, III.1 et III.2).

VIII. PROJET DE DECISION GENERALE SUR LES QUESTIONS RELATIVES A L'ADMINISTRATION, AUX FINANCES ET AU PROGRAMME

74. Le Comité exécutif,

a) *Confirme* que les activités proposées au titre du Budget-programme annuel pour 2004, telles qu'elles figurent dans le document A/AC.96/979, ont été estimées, après examen, conformes au statut de l'Office du Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (résolution 428 (V) de l'Assemblée générale), aux fonctions de "bons offices" du Haut Commissaire telles qu'elles ont été 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 pour les réfugiés des fonds constitués au moyen de contributions volontaires* ;

b) *Approuve* les programmes et budgets pour les programmes régionaux, les programmes globaux et le Siège au titre du Budget-programme annuel pour 2004, soit 922 935 200 dollars E.-U., y compris une Réserve des opérations de 60 902 400 dollars E.-U. (soit 7,5 pour cent des activités programmées), ainsi qu'un montant de 50 millions de dollars E.-U. fixé à titre expérimental aux fins explicitées aux paragraphes 28 à 31 du document A/AC.96/979 (voir tableau I.3) ; *prend note* de la contribution du Budget ordinaire des Nations Unies de 24 954 900 dollars E.-U. et des crédits pour les administrateurs auxiliaires (7 millions de dollars E.-U.) ce qui porte le total des besoins pour 2004 à 954 890 100 dollars E.-U., et *autorise* le Haut Commissaire, dans le cadre de la dotation totale, à procéder à des ajustements entre les budgets des programmes régionaux, des programmes globaux et les budgets du Siège ;

c) *Approuve* le Budget-programme annuel révisé pour l'an 2003, soit 809 081 600 dollars qui, outre la contribution du Budget ordinaire des Nations Unies de 20 354 400 dollars E.-U. et les crédits pour les administrateurs auxiliaires de 7 millions de dollars E.-U. ainsi que les besoins au titre des programmes supplémentaires en 2003 de 313 225 500 dollars E.-U., porte le total des besoins pour 2003 à 1 149 661 500 dollars E.-U. (voir tableau I.3) ;

d) *Prend acte* du *Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérées par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés : comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2001 (A/AC.96/978)*, des *Mesures prises ou proposées en réponse aux recommandations du Rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/AC.96/978/Add.1)* ; du *Rapport du CCQAB sur le Budget-programme annuel pour 2003 (A/AC.96/979/Add.1)*, ainsi que du rapport du Haut Commissaire sur les activités de contrôle (A/AC.96/976) et demande à être tenu régulièrement informé des mesures prises pour donner suite aux recommandations et aux observations formulées dans ces divers documents de contrôle ;

e) *Demande* au Haut Commissaire, dans le cadre des ressources disponibles, de répondre avec flexibilité et efficacité aux besoins recensés dans le Budget-programme annuel pour 2004 ; et *l'autorise*, au cas où de nouveaux besoins d'urgence ne pourraient être intégralement couverts par prélèvements sur la Réserve des opérations, à lancer des appels spéciaux et à mettre au point des programmes supplémentaires ;

f) *Se félicite* de la décision du Haut Commissaire de co-parrainer l'ONUSIDA, afin de promouvoir la politique du HCR concernant les réfugiés et le syndrome d'immuno-déficience acquise (SIDA) et son plan actuel VIH/SIDA des pays hôtes ; et décide de passer régulièrement en revue ces questions dans le cadre des travaux du Comité permanent ;

g) *Reconnaît* avec gratitude le fardeau que continuent d'assumer les pays en développement et les moins développés accueillant des réfugiés et exhorte les Etats membres à reconnaître leur contribution précieuse à la protection des réfugiés et à la participation des efforts visant à promouvoir des solutions durables ;

h) *Demande instamment* aux Etats membres, à la lumière des besoins importants que doit couvrir l'Office du Haut Commissaire, à répondre avec générosité, solidarité et diligence à ses appels de fonds pour couvrir intégralement le Budget-programme annuel approuvé pour 2004 et à étudier les moyens à mettre en oeuvre pour financer les activités du HCR de façon plus complète et plus prévisible tout en maintenant l'affectation des fonds au niveau minimum.

Tableau I.1 - DEPENSES DE PROGRAMMES DU HCR EN 2002¹⁾ ET ESTIMATIONS/PROJECTIONS EN 2003 - 2004

En milliers de dollars des Etats-Unis

Par région et au Siège	Dépenses 2002				Budget révisé 2003				Budget initial 2004	
	Budget annuel	Budget supplémentaire	Total	%	Budget annuel	Budget supplémentaire	Total	%	Estimations	%
1 - AFRIQUE DE L'OUEST										
A. Programmes	56 161,0	13 328,9	69 489,9		72 046,9	30 371,9	102 418,8		75 343,3	
B. Appui	13 744,2	522,3	14 266,5		14 696,7	1 220,2	15 916,9		16 923,0	
Total Afrique de l'Ouest	69 905,2	13 851,2	83 756,4	9%	86 743,6	31 592,1	118 335,7	10%	92 266,3	10%
2 - AFRIQUE DE L'EST ET CORNE DE L'AFRIQUE										
A. Programmes	85 831,1		85 831,1		95 603,6		95 603,6		83 943,5	
B. Appui	16 186,1		16 186,1		17 831,0		17 831,0		16 537,2	
Total Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	102 017,2	-	102 017,2	11%	113 434,6	-	113 434,6	10%	100 480,7	11%
3 - AFRIQUE CENTRALE ET GRANDS LACS										
A. Programmes	74 762,0		74 762,0		80 687,6	5 165,8	85 853,4		72 982,7	
B. Appui	13 574,9		13 574,9		14 027,5	17,7	14 045,2		12 736,0	
Total Afrique centrale et Grands Lacs	88 336,9	-	88 336,9	10%	94 715,1	5 183,5	99 898,6	9%	85 718,7	9%
4 - AFRIQUE AUSTRALE										
A. Programmes	30 468,0	2 342,0	32 810,0		30 229,2	24 578,9	54 808,1		42 163,0	
B. Appui	7 993,5	191,8	8 185,3		8 580,5	1 518,4	10 098,9		10 308,9	
Total Afrique australe	38 461,5	2 533,8	40 995,3	4%	38 809,7	26 097,3	64 907,0	6%	52 471,9	5%
TOTAL PARTIEL 1 - 4										
A. Programmes	247 222,1	15 670,9	262 893,0		278 567,3	60 116,6	338 683,9		274 432,5	
B. Appui	51 498,7	714,1	52 212,8		55 135,7	2 756,3	57 892,0		56 505,1	
Total partiel 1 - 4	298 720,8	16 385,0	315 105,8		333 703,0	62 872,9	396 575,9		330 937,6	
5 - ASIE CENTRALE, ASIE DU SUD-OUEST, AFRIQUE DU NORD ET MOYEN-ORIENT										
A. Programmes	65 836,2	159 766,3	225 602,5		62 329,4	221 248,4	283 577,8		137 301,3	
B. Appui	15 594,7	7 393,6	22 988,3		13 981,3	14 597,7	28 579,0		20 313,4	
Total Asie centrale, Asie du Sud-Ouest, Afrique du Nord et Moyen-Orient	81 430,9	167 159,9	248 590,8	27%	76 310,7	235 846,1	312 156,8	27%	157 614,7	17%
6 - ASIE ET PACIFIQUE										
A. Programmes	31 739,8	2 285,9	34 025,7		36 684,1	7 757,9	44 442,0		34 998,2	
B. Appui	14 034,3	90,0	14 124,3		12 725,6	239,3	12 964,9		12 643,6	
Total Asie et Pacifique	45 774,1	2 375,9	48 150,0	5%	49 409,7	7 997,2	57 406,9	5%	47 641,8	5%
7 - EUROPE										
A. Programmes	99 498,0	8 989,4	108 487,4		104 719,9	1 801,3	106 521,2		75 854,6	
B. Appui	27 856,5	1 493,8	29 350,3		25 949,1	250,2	26 199,3		25 659,5	
Total Europe	127 354,5	10 483,2	137 837,7	15%	130 669,0	2 051,5	132 720,5	12%	101 514,1	11%

Tableau I.1 - DEPENSES DE PROGRAMMES DU HCR EN 2002^{1/} ET ESTIMATIONS/PROJECTIONS EN 2003 - 2004
En milliers de dollars des Etats-Unis

Par région et au Siège	Dépenses 2002				Budget révisé 2003				Budget initial 2004	
	Budget annuel	Budget supplémentaire	Total	%	Budget annuel	Budget supplémentaire	Total	%	Estimations	%
8 - AMERIQUES			-				-			
A. Programmes	13 246,3		13 246,3		16 932,9		16 932,9		15 963,5	
B. Appui	8 769,1		8 769,1		9 201,3		9 201,3		8 911,2	
Total Amériques	22 015,4	-	22 015,4	2%	26 134,2	-	26 134,2	2%	24 874,7	3%
9 - PROGRAMMES GLOBAUX			-				-			
A. Programmes	17 637,3	1 257,8	18 895,1		27 154,8		27 154,8		22 886,1	
B. Appui	31 118,6	500,0	31 618,6		38 906,5		38 906,5		42 796,1	
Total Programmes globaux	48 755,9	1 757,8	50 513,7	5%	66 061,3	-	66 061,3	6%	65 682,2	7%
10 - APPUI AU PROGRAMME AU SIEGE			-				-			
A. Bureaux et zones géographiques	15 139,3	1 841,7	16 981,0		14 378,0	4 457,8	18 835,8		16 875,8	
B. Autres	22 506,4	95,5	22 601,9		23 500,6	-	23 500,6		24 560,8	
Total Appui au Programme au Siège	37 645,7	1 937,2	39 582,9	4%	37 878,6	4 457,8	42 336,4	4%	41 436,6	4%
TOTAL HCR			-				-			
A. Programmes (1 - 9)	475 179,7	187 970,3	663 150,0	72%	526 388,4	290 924,2	817 312,6	71%	561 436,2	59%
B. Appui (1 - 10)			-				-			
. Bureaux sur le terrain (y compris Programmes globaux)	148 871,9	10 191,5	159 063,4	17%	155 899,5	17 843,5	173 743,0	15%	166 828,9	17%
. Siège	37 645,7	1 937,2	39 582,9	4%	37 878,6	4 457,8	42 336,4	4%	41 436,6	4%
Total partiel B. Appui	186 517,6	12 128,7	198 646,3	21%	193 778,1	22 301,3	216 079,4	19%	208 265,5	21%
C. Réserve des opérations (Partie A)			-		49 004,4		49 004,4	4%	60 902,4	6%
D. Réserve des opérations (Partie B)									50 000,0	5%
Total Programmes et appui (A - D)	661 697,3	200 099,0	861 796,3	93%	769 170,9	313 225,5	1 082 396,4	94%	880 604,1	91%
11 - GESTION ET ADMINISTRATION	36 395,8		36 395,8	4%	39 910,7		39 910,7	3%	42 331,1	5%
TOTAL (1 - 11)	698 093,1	200 099,0	898 192,1	97%	809 081,6	313 225,5	1 122 307,1	97%	922 935,2	96%
12 - Budget ordinaire des Nations Unies			21 020,5	2%			20 354,4	2%	24 954,9	3%
13 - Administrateurs auxiliaires			7 205,2	1%			7 000,0	1%	7 000,0	1%
TOTAL HCR (1 - 13)	698 093,1	200 099,0	926 417,8	100%	809 081,6	313 225,5	1 149 661,5	100%	954 890,1	100%

1/ Note sur les dépenses 2002 par rapport aux comptes du HCR pour 2002

- . L'Etat financier du HCR n'inclut pas le Budget ordinaire des Nations Unies qui s'élève à 21 millions de dollars E.-U.
- . Ce tableau I.1 ne comprend pas 1,38 millions de dollars E.-U. correspondant aux dépenses engagées au titre du Plan d'assurance médicale et 1,63 millions dollars E.-U. correspondant aux dépenses du Fonds de roulement et de garantie.

Tableau I.2 - RESSOURCES RELATIVES AUX ACTIVITES PROGRAMMEES POUR 2002-2003
au 1er juillet 2003

En milliers de dollars des Etats-Unis

Ressources disponibles	2002						2003					
	Budget annuel		Budget supplémentaire		TOTAL ^{1/}		Budget annuel		Budget supplémentaire		TOTAL	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Report des années précédentes	43 739,6	6,0%	48 888,2	22,4%	92 627,8	9,4%	36 965,3	4,9%	12 546,5	5,6%	49 511,8	4,9%
Administrateurs auxiliaires (JPO)					5 867,2	0,6%					6 377,5	0,6%
Report total	43 739,6	6,0%	48 888,2	22,4%	98 495,0	10,0%	36 965,3	4,9%	12 546,5	5,6%	55 889,3	5,5%
Recettes												
Contributions	609 975,5	83,7%	176 941,1	81,0%	786 916,6	80,1%	640 600,0	84,9%	214 900,0	96,1%	855 500,0	84,6%
Contributions du secteur privé	11 895,5	1,6%	8 317,1	3,8%	20 212,6	2,1%	15 400,0	2,0%	6 600,0	3,0%	22 000,0	2,2%
Contributions des administrateurs auxiliaires					8 694,5	0,9%					7 600,0	0,8%
Total partiel contributions	621 871,0		185 258,2		815 823,7		656 000,0		221 500,0		885 100,0	
Autres recettes ^{2/}	63 620,7	8,7%	(15 673,7)	-7,2%	47 947,0	4,9%	61 623,7	8,2%	(10 533,3)	-4,7%	51 090,4	5,0%
Autres ressources relatives aux JPO					(979,2)	-0,1%					(950,0)	-0,1%
Budget ordinaire des Nations Unies					21 020,5	2,1%					20 135,4	2,0%
TOTAL RESSOURCES DISPONIBLES	729 231,3	100,0%	218 472,7	100,0%	982 307,0	100%	754 589,0	100%	223 513,2	100%	1 011 265,1	100,0%

Utilisation des ressources - programmes et activités d'appui pour 2002 Utilisation des ressources - programmes et activités d'appui pour 2003

A - Opérations	475 179,7	68,1%	187 970,3	94,0%	663 150,0	71,6%	526 388,4	65,1%	290 924,2	92,9%	817 312,6	71,1%
B - Appui au Programme												
Bureaux sur le terrain (y compris Programmes globaux)	148 871,9	21,3%	10 191,5	5,1%	159 063,4	17,1%	155 899,5	19,3%	17 843,5	5,7%	173 743,0	15,1%
Siège	37 645,7	5,4%	1 937,2	0,9%	39 582,9	4,3%	37 878,6	4,7%	4 457,8	1,4%	42 336,4	3,6%
Total partiel Appui au Programme	186 517,6	26,7%	12 128,7	6,0%	198 646,3	21,4%	193 778,1	24,0%	22 301,3	7,1%	216 079,4	18,7%
C - Réserve des opérations							49 004,4	6,0%			49 004,4	4,3%
D - Gestion et administration	36 395,8	5,2%			36 395,8	3,9%	39 910,7	4,9%			39 910,7	3,5%
E - Budget ordinaire					21 020,5	2,3%					20 354,4	1,8%
F - Administrateurs auxiliaires					7 205,2	0,8%					7 000,0	0,6%
TOTAL	698 093,1	100%	200 099,0	100%	926 417,8	100%	809 081,6	100%	313 225,5	100%	1 149 661,5	100%
Excédent (Déficit) projeté ^{3/}	31 138,2		18 373,7		55 889,2		(54 492,6)		(89 712,3)		(138 396,4)	

1/ Les recettes et les dépenses au titre du Plan d'assurance médicale et du Fonds de roulement et de garantie ne figurent pas dans les chiffres ci-dessus.

2/ Les autres recettes pour 2002 comprennent le transfert de 19,5 millions de dollars E.-U. du Budget-programme supplémentaire pour l'Opération en Afghanistan au Budget-programme annuel (9,5 millions transférés du report de 2001 et 10 millions de répartition des coûts indirects au Siège pour 2002).

Les autres recettes pour 2003 comprennent une projection d'un montant de 15 millions de dollars E.-U. transférée du Budget-programme supplémentaire pour 2003 au Budget-programme annuel pour 2003. Ce montant correspond à la répartition des coûts indirects au Siège imputés sur les contributions reçues au titre des programmes supplémentaires.

3/ Les excédents au titre du Budget-supplémentaire d'un montant de 5,9 millions ont été intégrés au report du Budget annuel pour 2003 comme suit :

1,1 million pour la situation en ex-République yougoslave de Macédoine, 4,4 millions pour l'assistance aux réfugiés et rapatriés du Timor oriental et 0,4 million pour l'appui à la Commission sur la sécurité humaine

Tableau I.3 - BUDGETS DES PROGRAMMES ANNUEL ET SUPPLEMENTAIRES DU HCR POUR 2003 - 2004
au 1^{er} juillet 2003
en milliers de dollars des Etats-Unis

PROGRAMMES REGIONAUX ET GLOBAUX / SIEGE	Budget-programme annuel approuvé pour 2003	Budget révisé 2003			Estimations initiales pour 2004
		Budget- programme annuel	Budget-programme supplémentaire	Total	
Afrique de l'Ouest	79 580,4	86 743,6	31 592,1	118 335,7	92 266,3
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	112 854,8	113 434,6	-	113 434,6	100 480,7
Afrique centrale et Grands Lacs	87 727,7	94 715,1	5 183,5	99 898,6	85 718,7
Afrique australe	38 179,6	38 809,7	26 097,3	64 907,0	52 471,9
Total partiel	318 342,5	333 703,0	62 872,9	396 575,9	330 937,6
Asie centrale, Asie du Sud-Ouest, Afrique du Nord et Moyen-Orient	75 765,7	76 310,7	235 846,1	312 156,8	157 614,7
Asie et Pacifique	47 121,1	49 409,7	7 997,2	57 406,9	47 641,8
Europe	129 065,6	130 669,0	2 051,5	132 720,5	101 514,1
Amériques	25 675,5	26 134,2	-	26 134,2	24 874,7
Programmes globaux	65 174,1	66 061,3		66 061,3	65 682,2
Siège	74 384,2	77 789,3	4 457,8	82 247,1	83 767,7
TOTAL ACTIVITES PROGRAMMEES	735 528,7	760 077,2	313 225,5	1 073 302,7	812 032,8
Réserve des opérations (Partie A)	73 552,9	49 004,4		49 004,4	60 902,4
Réserve des opérations (Partie B)	-			-	50 000,0
TOTAL PROGRAMMES ANNUEL ET SUPPLEMENTAIRES	809 081,6	809 081,6	313 225,5	1 122 307,1	922 935,2
Budget ordinaire des Nations Unies	20 218,0			20 354,4	24 954,9
Administrateurs auxiliaires	7 000,0			7 000,0	7 000,0
TOTAL HCR	836 299,6	809 081,6	313 225,5	1 149 661,5	954 890,1

Tableau I.4 - PROGRAMMES SUPPLEMENTAIRES DU HCR EN 2003

au 1er juillet 2003

En milliers de dollars des Etats-Unis

Programmes supplémentaires	Région	Estimations révisées 2003
Assistance d'urgence aux réfugiés libériens	Afrique de l'Ouest	4 520,0
	Total partiel	4 520,0
Situation d'urgence en Côte d'Ivoire	Afrique de l'Ouest	27 072,1
	Siège	136,6
	Total partiel	27 208,7
Opération de rapatriement en Angola	Afrique australe	24 097,3
	Afrique centrale et Grands Lacs	5 183,5
	Siège	211,9
	Total partiel	29 492,7
Initiative en Zambie	Afrique australe	2 000,0
	Total partiel	2 000,0
Opération en Afghanistan	Asie centrale, Asie du Sud-Ouest, Afrique du Nord et Moyen-Orient	153 854,8
	Europe	473,2
	Siège	2 617,6
	Total partiel	156 945,6
Situation en Iraq (Phase I)	Asie centrale, Asie du Sud-Ouest, Afrique du Nord et Moyen-Orient	35 579,8
	Europe	994,2
	Siège	562,3
	Total partiel	37 136,3
Opération de rapatriement et de réintégration en Iraq (Phase II)	Asie centrale, Asie du Sud-Ouest, Afrique du Nord et Moyen-Orient	46 411,5
	Europe	584,1
	Siège	894,4
	Total partiel	47 890,0
Rapatriements spontanés de Sri Lanka	Asie et Pacifique	7 997,2
	Siège	35,0
	Total partiel	8 032,2
TOTAL PROGRAMMES SUPPLEMENTAIRES		313 225,5

Tableau I.5 - TRANSFERTS AU TITRE DE LA RESERVE DES OPERATIONS DE 2003
Au 30 juin 2003
(en dollars des Etats-Unis)

1. Réserve des opérations approuvée par le Comité exécutif à sa 53^e session en octobre 2002 **73 552 872**

2. Transferts de la Réserve des opérations (par région/pays)

AFRIQUE

Burundi	Activités de réintégration en faveur des rapatriés burundais	2 000 000
Tchad	Afflux de réfugiés de République centrafricaine et rapatriés tchadiens	4 646 066
Ethiopie	Renforcement des activités de réinstallation	182 701
Ghana	Renforcement des activités de réinstallation	435 455
Guinée	Renforcement des activités de réinstallation	134 000
Guinée	Afflux de Libériens en Guinée	2 449 586
Kenya	Renforcement des activités de réinstallation	362 816
Sierra Leone	Afflux de Libériens en Sierra Leone	3 760 926
Soudan	Projets environnementaux (camps de réfugiés et zones affectées par les réfugiés)	140 000
Tanzanie	Renforcement des activités de réinstallation	189 239
Ouganda	Projets environnementaux (camps de réfugiés et zones affectées par les réfugiés)	76 000
Total partiel		14 376 789

ASIE ET PACIFIQUE

Indonésie	Réunification des enfants du Timor oriental et poursuite installation sur place	1 893 495
Népal	Renforcement de la capacité de protection du HCR à l'Est du Népal	344 107
Total partiel		2 237 602

EUROPE

France	Suivi/fin des activités de réinstallation liées au centre de réception de Sangatte	151 010
Géorgie	Assistance aux personnes déplacées en Géorgie	564 175
Irlande	Financement d'un consultant en protection/formation au droit des réfugiés	54 741
Ex-Rép. yougoslave de Macédoine	Prolongation de 3 mois des activités liées à la situation en ex-Rép. yougoslave de Macédoine	230 912
Serbie & Monténégro (Kosovo)	Prolongation de 3 mois des activités liées à la situation en ex-Rép. yougoslave de Macédoine	230 598
Ukraine	Mise en place du secrétariat du Processus de coopération transfrontières (CBCP)	158 413
Total partiel		1 389 849

AMERIQUES

Costa Rica	Renforcement des activités de réinstallation	210 428
Equateur	Renforcement des activités de réinstallation	156 572
Total partiel		367 000

CASWANAME

Egypte	Renforcement des activités de réinstallation	99 900
Egypte	Projet Profile pour les activités d'enregistrement	165 000
Pakistan	Programme de bourses paramédicales Eli Lily	16 000
Total partiel		280 900

OPERATIONS GLOBALES

	Activités additionnelles au titre du Fonds européen pour les réfugiés et l'apatridie	8 615
	Renforcement des activités de réinstallation	200 000
	Agenda pour la Protection, Convention Plus et Forum	256 779
	Projet Profile pour les activités d'enregistrement	1 590 000
	Ensemble de formation sur les activités de protection en Afrique	162 671
	Renouveau de la Distinction Nansen	82 699
	Secrétariat de la Commission sur la sécurité humaine	795 179
Total partiel		3 095 943

SIEGE

	Activités additionnelles au titre du Fonds européen pour les réfugiés et l'apatridie	35 145
	Renforcement des activités de réinstallation	327 000
	Agenda pour la Protection, Convention Plus et Forum	73 041
	Projet Profile pour les activités d'enregistrement	800 000
	Programme d'évaluation sur les Coordonnateurs résidents	80 000
	Développement des ressources humaines et des modules d'états de paie	1 485 160
Total partiel		2 800 346

Total transféré **24 548 428**

3. Solde **49 004 444**

Tableau I.6 - CONTRIBUTIONS AUX PROGRAMMES DU HCR POUR 2002
Au 31 décembre 2002
en dollars des Etats-Unis

DONATEURS		MONTANTS
1	Gouvernement américain	259 244 770
2	Gouvernement japonais	118 869 877
3	Commission européenne	65 720 392
4	Gouvernement néerlandais	61 210 482
5	Gouvernement suédois	42 457 288
6	Gouvernement norvégien	38 731 557
7	Gouvernement anglais	33 560 724
8	Gouvernement danois	33 095 660
9	Gouvernement allemand	30 560 090
10	Gouvernement canadien	18 891 235
11	Gouvernement suisse	15 856 469
12	Gouvernement italien	13 895 838
13	Gouvernement australien	13 763 992
14	Gouvernement finlandais	11 953 196
15	Gouvernement français	10 711 140
16	Gouvernement irlandais	6 245 601
17	Gouvernement belge	5 979 924
18	Donateurs privés italiens	5 744 147
19	Gouvernement luxembourgeois	3 947 593
20	Donateurs privés japonais	3 164 265
21	Gouvernement espagnol	2 979 889
22	Gouvernement de la République de Corée	1 967 218
23	Donateurs privés espagnols	1 865 077
24	Donateurs privés américains	1 780 191
25	Gouvernement néo-zélandais	1 250 885
26	Donateurs privés allemands	1 250 177
27	Donateurs privés néerlandais	1 013 969
28	Donateurs privés anglais	996 649
29	Donateurs privés suisses	887 159
30	Gouvernement koweïtien	844 061
31	Gouvernement grec	798 216
32	Gouvernement saoudien	750 550
33	Donateurs privés koweïtiens	650 000
34	Donateurs privés qatariens	605 000
35	Donateurs privés français	440 839
36	Gouvernement chinois	283 600
37	Donateurs privés saoudiens	250 649
38	Gouvernement liechtensteinois	242 577
39	Gouvernement autrichien	239 897
40	Donateurs privés canadiens	232 124
41	Gouvernement portugais	202 944
42	Donateurs privés égyptiens	201 799
43	Donateurs privés grecs	199 538
44	Donateurs privés tchèques	185 416
45	Donateurs privés norvégiens	174 013
46	Donateurs privés australiens	164 931
47	Gouvernement brunéien	163 310
48	Gouvernement turc	150 000
49	Union africaine	110 000
50	Gouvernement mexicain	100 311
TOTAL PARTIEL		814 585 229
RESTE DES DONATEURS (51)		1 238 511
TOTAL		815 823 740

Tableau I.7 - CONTRIBUTIONS AUX PROGRAMMES DU HCR POUR 2003
Au 1^{er} juillet 2003
en dollars des Etats-Unis

DONATEURS	MONTANTS
1 Gouvernement américain	255 300 000
2 Gouvernement japonais	84 878 096
3 Gouvernement néerlandais	49 276 801
4 Gouvernement suédois	47 492 876
5 Gouvernement norvégien	40 270 195
6 Commission européenne	35 707 388
7 Gouvernement anglais	30 770 307
8 Gouvernement allemand	21 872 932
9 Gouvernement danois	21 690 323
10 Gouvernement canadien	19 159 739
11 Office des N.U. pour les services de projets	15 693 440
12 Gouvernement finlandais	12 278 622
13 Gouvernement suisse	11 973 439
14 Gouvernement australien	10 468 020
15 Gouvernement irlandais	8 165 607
16 Gouvernement français	5 993 666
17 Gouvernement belge	4 025 507
18 Gouvernement italien	3 732 937
19 Gouvernement koweïtien	2 006 308
20 Gouvernement russe	2 000 000
21 Office des N.U. pour la coordination des affaires humanitaires	1 887 028
22 Gouvernement de la République de Corée	1 400 000
23 Gouvernement grec	1 288 213
24 Gouvernement néo-zélandais	1 278 370
25 Donateurs privés néerlandais	1 191 633
26 Donateurs privés italiens	1 027 153
27 Donateurs privés espagnols	1 001 413
28 Gouvernement espagnol	968 784
29 Gouvernement luxembourgeois	964 614
30 Donateurs privés japonais	834 226
31 Donateurs privés allemands	822 158
32 Donateurs privés américains	481 585
33 Donateurs privés omanais	366 902
34 Gouvernement autrichien	245 952
35 Gouvernement botswanais	201 613
36 Gouvernement liechtensteinois	159 978
37 Gouvernement sud-africain	157 861
38 Donateurs privés suisses	151 609
39 Gouvernement turc	150 000
40 Donateurs privés norvégiens	136 986
41 Gouvernement qatarien	100 000
TOTAL PARTIEL	697 572 281
RESTE DES DONATEURS (39)	762 281
TOTAL	698 334 562

NB: Les donateurs privés comprennent les ONG, les fondations ainsi que les donateurs privés.
Voir tableau I.8 pour la ventilation.

Tableau I.8 - CONTRIBUTIONS AUX PROGRAMMES DU HCR POUR 2003
Au 1er juillet 2003
Ventilation des Organisations non gouvernementales, fondations et donateurs privés
en dollars des Etats-Unis

DONATEURS	MONTANTS
Pays-Bas	
Dutch Postcode Lottery (NPL), Netherlands	1 076 426
Stichting Vluchteling	115 207
Total donateurs+C11 privés néerlandais	1 191 633
Italie	
Donateurs privés italiens	1 027 153
Total donateurs privés italiens	1 027 153
Espagne	
Espana con ACNUR	1 000 159
Donateurs privés espagnols	1 254
Total donateurs privés espagnols	1 001 413
Japon	
Japan Association for UNHCR	671 585
Shin-Nyo-En Foundation	109 244
Donateurs privés japonais	53 397
Total donateurs privés japonais	834 226
Allemagne	
Deutsche Stiftung für UNO-Flüchtlingshilfe E.V.	822 054
Donateurs privés allemands	104
Total donateurs privés allemands	822 158
Etats-Unis d'Amérique	
World Conference on Religion and Peace, USA	300 000
UNF/UNFIP (Ted Turner)	177 737
Donateurs privés américains	3 848
Total donateurs privés américains	481 585
Oman	
Oman Charitable Organization , Oman	366 902
Total donateurs privés omanais	366 902
Suisse	
Donateurs privés suisses	151 609
Total donateurs privés suisses	151 609
Norvège	
STATOIL	136 986
Total donateurs privés norvégiens	136 986
Autres donateurs privés	297 391
Total Contributions des donateurs privés	6 311 056

NB: Seules les contributions de plus de 100 000 dollars E.-U. figurent dans ce tableau

Tableau I.9 - ANALYSE DES EFFECTIFS GLOBAUX POUR 2003-2004 a/

Postes/années-travail	Siège b/				Programmes globaux b/				Terrain b/				Total		dont		
	P/L	GS	Total	%	P/L	GS	Total	%	P/L	GS	Total	%	Nombre	%	PG	PS	MA
(i) Situation au 01/07/02 - postes	344	363	707	16%	25	11	36	1%	787	2 878	3 665	83%	4 408	100%	1 908	2 058	442
- années-travail	340	362	702	16%	25	11	36	1%	799	2 902	3 701	83%	4 439	100%	1 933	2 066	440
(ii) Situation au 01/01/03 - postes (initiaux)	347	363	710	16%	25	11	36	1%	763	2 917	3 680	83%	4 426	100%	1 941	2 042	443
(iii) Situation au 01/07/03 - postes	368	368	736	16%	45	12	57	1%	787	3 004	3 791	83%	4 584	100%	2 018	2 121	445
- années-travail	367	368	735	16%	45	12	57	1%	785	2 996	3 781	83%	4 573	100%	2 010	2 119	444
(iv) Situation au 01/01/04 * / - postes	323	336	659	15%	47	11	58	1%	737	2 940	3 677	84%	4 394	100%	1 991	1 982	421
- années-travail	321	336	657	15%	47	11	58	1%	729	2 913	3 642	84%	4 357	100%	1 973	1 965	419

*/ situés en :	Total		dont		
	Nombre	%	P	AP	GA
- Afrique de l'Ouest					
postes	577	13%	334	243	0
années-travail	577	13%	334	243	0
- Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique					
postes	555	13%	310	245	0
années-travail	554	13%	309	245	0
- Afrique centrale et Grands Lacs					
postes	493	11%	310	183	0
années-travail	493	11%	310	183	0
- Afrique australe					
postes	213	5%	96	117	0
années-travail	213	5%	96	117	0
- Asie centrale, Asie du Sud-Ouest, Afrique du Nord et Moyen-Orient					
postes	516	12%	271	245	0
années-travail	515	12%	271	244	0
- Asie et Pacifique					
postes	414	9%	227	187	0
années-travail	413	9%	227	186	0
- Europe					
postes	749	17%	381	368	0
années-travail	717	16%	363	354	0
- Amériques					
postes	160	4%	62	98	0
années-travail	160	4%	62	98	0
- Programmes globaux					
postes	58	1%	0	58	0
années-travail	58	1%	0	58	0
- Siège					
postes	659	15%	0	238	421
années-travail	657	15%	0	238	419
Total					
postes	4 394	100%	1 991	1 982	421
années-travail	4 357	100%	1 972	1 966	419

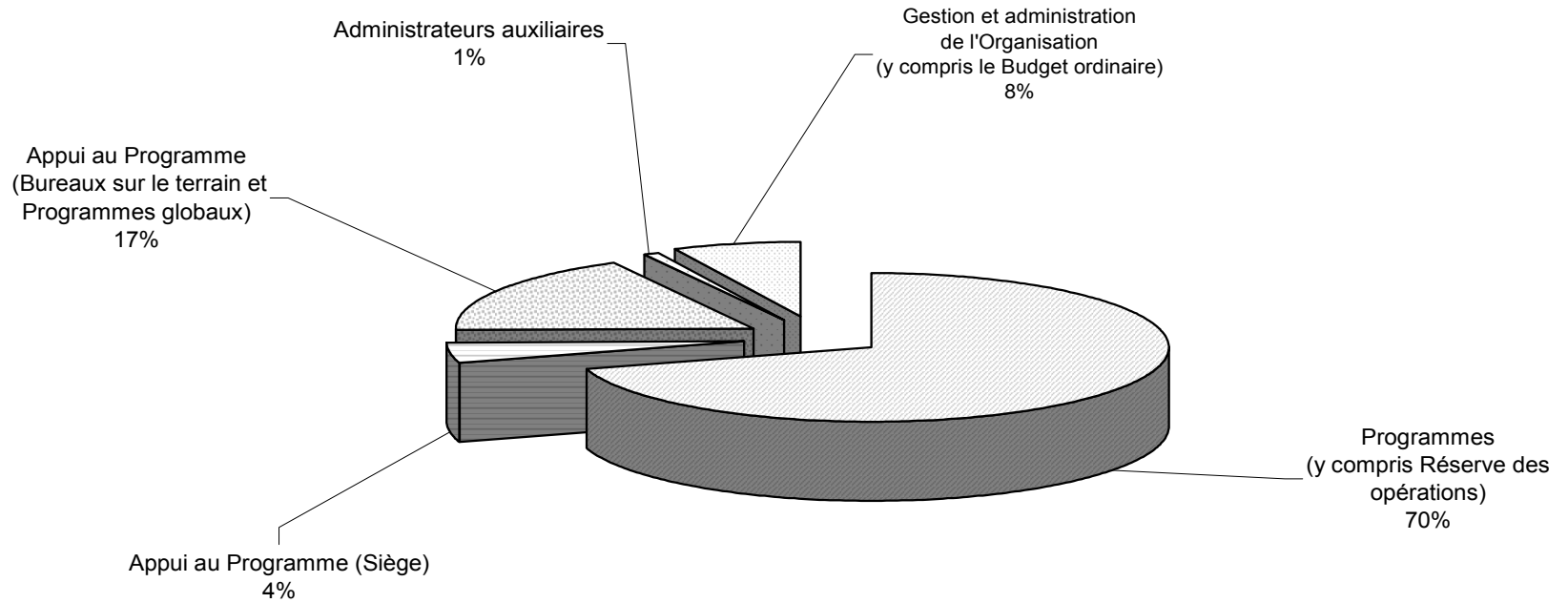
SG = Services généraux (comprend les administrateurs nationaux)
P/L = Professionnels

P = Programmes
AP = Appui au Programme
GA = Gestion et administration

a/ tous les postes (professionnels et Services généraux), y compris ceux projetés pour moins d'une année, à l'exception des JPO. Pour ce qui est de la répartition des postes de gestion et administration financés au titre du Budget ordinaire des Nations Unies, voir le tableau III.6.

b/ ne comprend pas 337 Volontaires des Nations Unies travaillant pour le HCR.

**Figure A. Utilisation de l'ensemble des ressources
2004**



**Figure A.1 - Répartition du Budget-programme
2004**

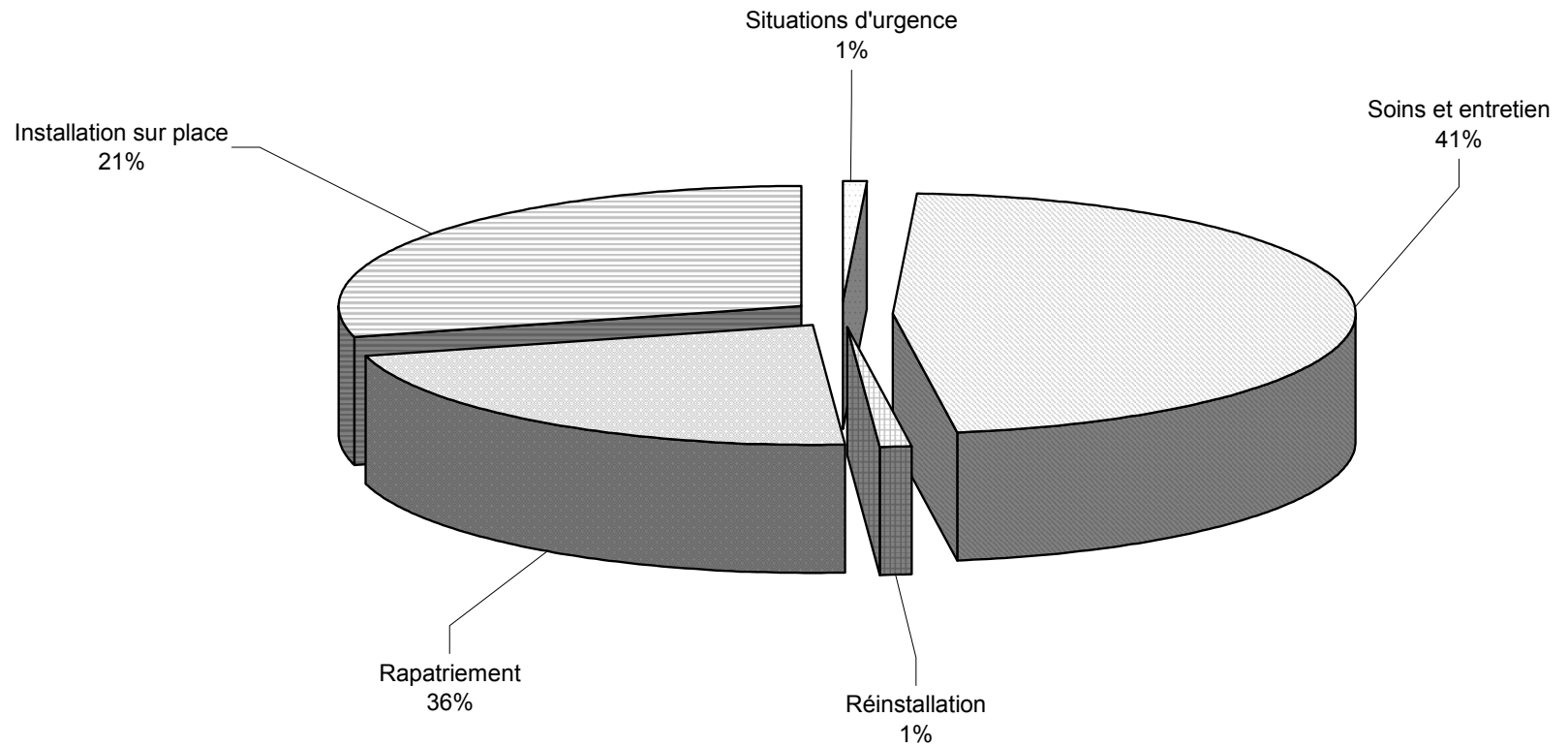
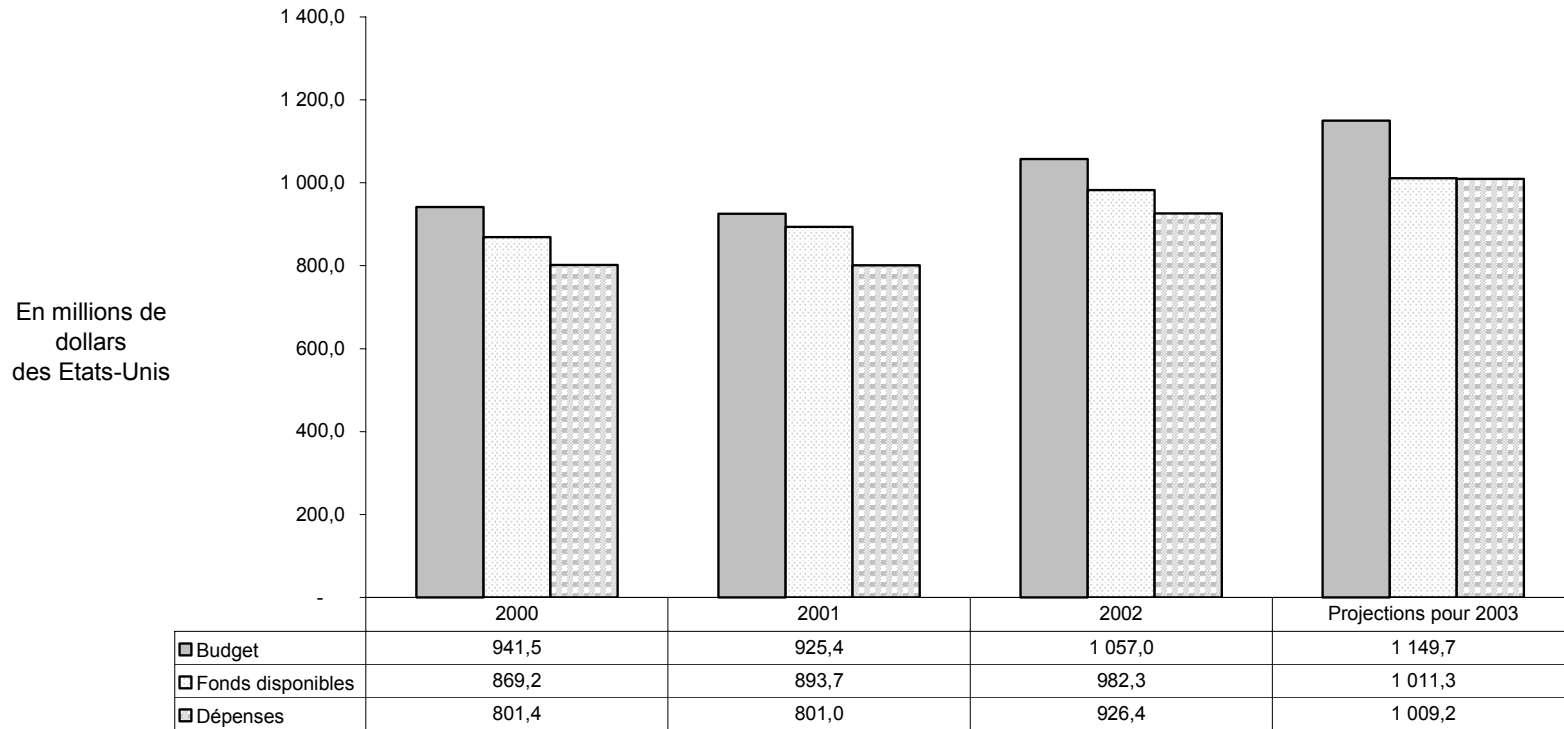


Figure A.2 - Budget, recettes et dépenses 2000 - 2003



Note : Ce diagramme comprend toutes les sources de fonds (budgets des Programmes annuel et supplémentaire, Budget ordinaire et Administrateurs auxiliaires)

. **Budget** = Total des besoins du HCR

. **Fonds disponibles** = Toutes les contributions reçues ainsi que les revenus de sources secondaires et les reports.

. **Dépenses** = Etats financiers du HCR à l'exclusion du Plan d'assurance médicale et y compris le Budget ordinaire

Figure A.3 - Dépenses du HCR 2000 - 2002 et budget 2003 - 2004 par région
 Toutes sources de fonds confondues, sauf administrateurs auxiliaires

En millions de dollars E.-U.

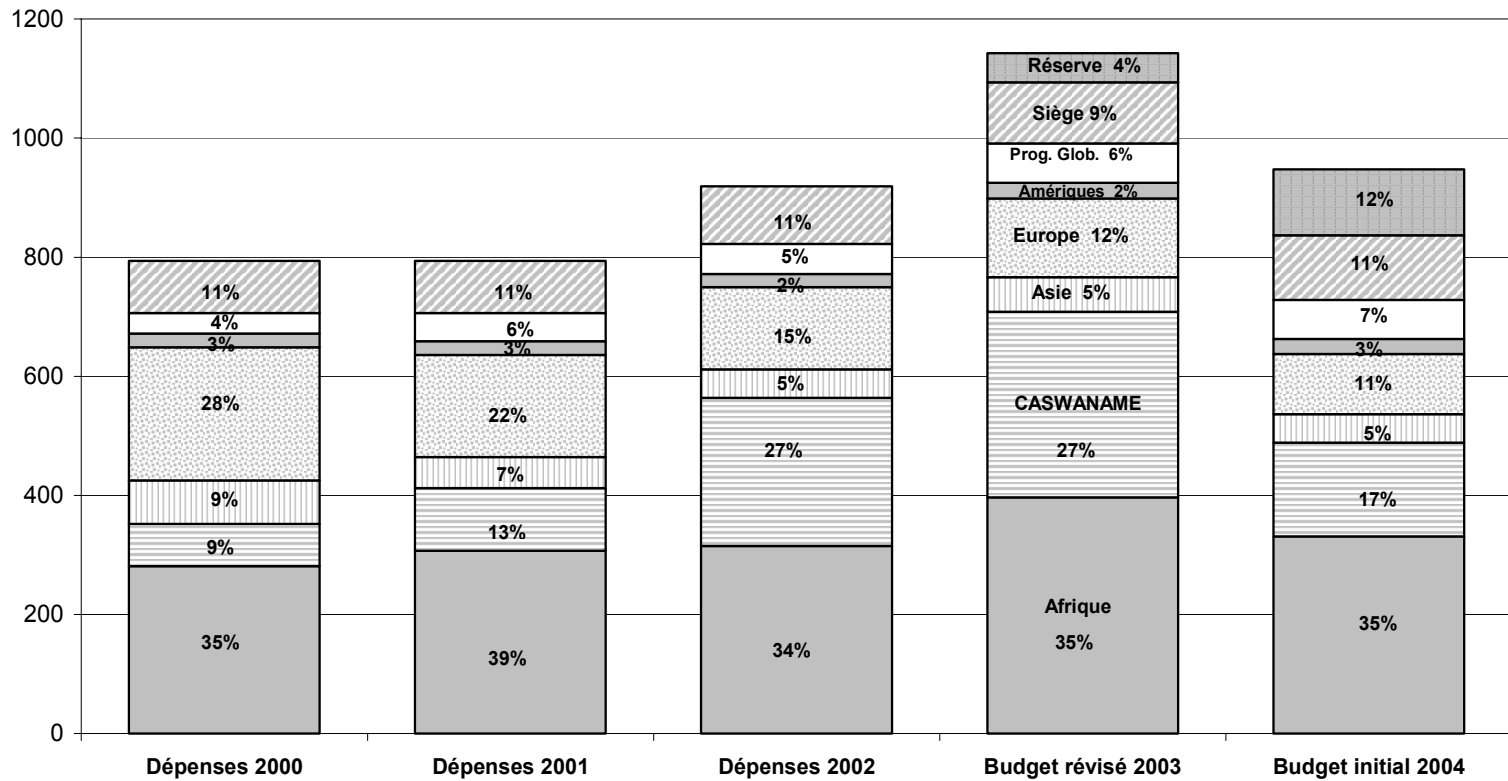
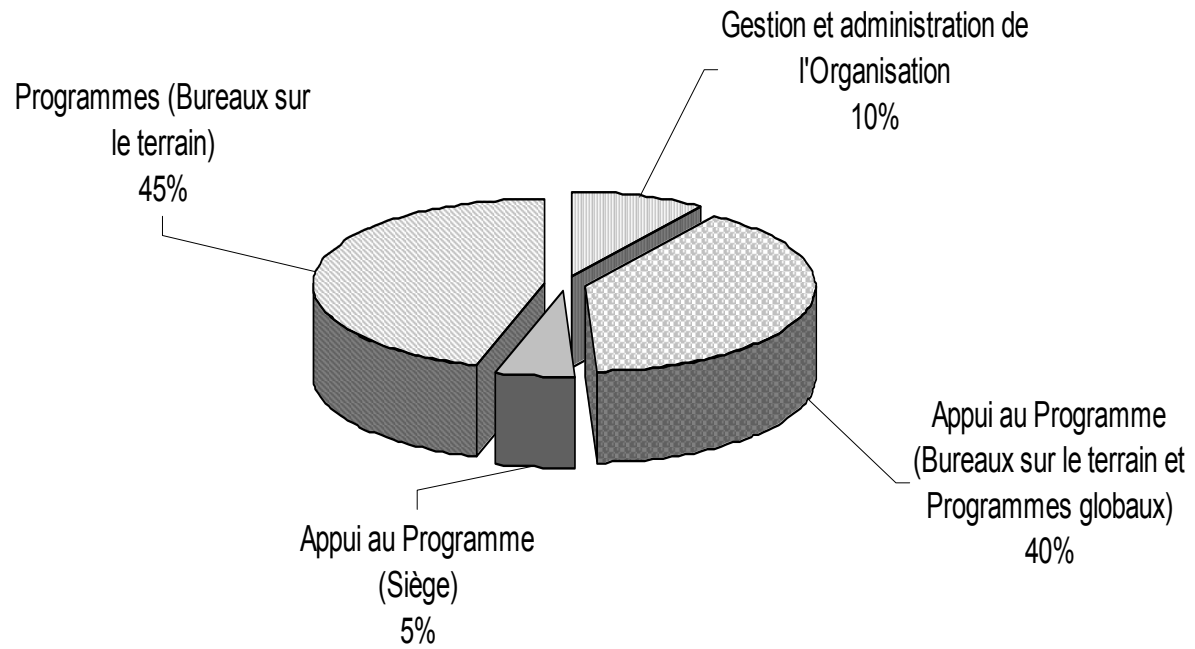


Figure B : Postes par catégorie, 2004
(ne comprend pas les administrateurs auxiliaires et les Volontaires des Nations Unies)



DEUXIEME PARTIE

PROGRAMMES

I. INTRODUCTION

75. Ce chapitre traite des programmes régionaux et nationaux du HCR ainsi que de ses programmes globaux.

II. PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2004

76. Le programme de travail pour 2004 est présenté ci-dessous sous forme de tableaux afin de donner une idée claire des buts, objectifs et indicateurs de progrès. Ces objectifs et indicateurs sont formulés de façon plus concise, mesurable que dans le budget de 2003. Ils représentent une synthèse des objectifs spécifiques présentés dans les plans d'opérations du HCR. Les indicateurs de progrès recouvrent les activités et les réalisations. Une information plus spécifique sur les différents programmes nationaux du HCR se trouve sur le site du HCR : www.unhcr.ch/cops. Les objectifs figurant ci-dessous résument également les objectifs plus détaillés pour l'éventail de projets couverts sous l'appellation générique de Programmes globaux couvrant les questions générales telles que la promotion du droit des réfugiés, les femmes réfugiées, l'égalité entre les sexes, les enfants et adolescents réfugiés ainsi que l'environnement.

III. OPERATIONS

77. Le tableau II.1 présente pour la première fois les données pour permettre une comparaison pays par pays des estimations budgétaires pour 2004, des dépenses en 2002 et des chiffres budgétaires révisés pour 2003. Il présente également la ventilation du budget proposé pour chaque opération nationale en 2004, y compris les budgets de programme et d'appui ainsi que les besoins de postes connexes. On notera que les postes (Programmes et Appui au programme) présentent la situation au 1^{er} juillet 2003 ainsi que les niveaux proposés pour 2004. Pour un certain nombre de grandes opérations d'urgence, certains niveaux de postes sont complétés par d'autres dispositions en matière d'effectifs temporaires (voir par. 59, 64 et 65 ci-dessus).

78. Comme l'indique le tableau I.1, la principale région concernée par les opérations du HCR est le continent africain qui représente 35 pour cent des besoins de ressources estimées en 2004. L'autre région importante (soit 33 pour cent) est la région CASWANAME qui couvre l'Asie centrale, l'Asie du Sud-Ouest, l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient.

79. Dans ces différentes régions, on a enregistré une augmentation nette de 50 postes dans la catégorie « Programmes » en 2003. Les augmentations nettes les plus importantes concernent l'Afrique de l'Ouest (70), CASWANAME (40), l'Asie et le Pacifique (46) ; la diminution nette la plus importante concerne l'Europe (86). Concernant l'appui au programme, on enregistre une diminution nette globale de 53 postes ; ce chiffre net couvre les augmentations en Afrique de l'Ouest (21) ainsi que les réductions dans l'Afrique orientale et la Corne de l'Afrique (27), l'Afrique centrale et les Grands Lacs (19) et l'Europe (33).

80. La répartition des postes entre les catégories de programmes et d'appui au programme a été revue à la lumière des commentaires du CCQAB (voir annexe I, par. 8). La définition de ces catégories de postes et des critères concernant l'allocation de postes entre les différentes catégories est donnée à l'annexe IV. Le HCR reconnaît que beaucoup doit encore être fait dans ce domaine, particulièrement concernant l'allocation des postes de protection.

OBJECTIFS GLOBAUX (OPERATIONS, DEFENSE DE LA CAUSE, PARTENARIAT, PREVENTION)

Objectif global au titre du mandat : *Fournir une protection internationale aux réfugiés et aux autres personnes relevant de la compétence du HCR et rechercher une solution durable à leur sort ; en attendant la mise en œuvre d'une solution durable, veiller à la fourniture d'une assistance humanitaire en respectant l'environnement, aux personnes relevant de sa compétence tout en préconisant une meilleure qualité de vie et une autonomie ; défendre les droits des réfugiés et promouvoir des partenariats efficaces avec d'autres organisations compétentes ainsi que tout un éventail d'initiatives diplomatiques visant à prévenir les causes des mouvements de réfugiés.*

But stratégique 1 : *Appuyer les gouvernements dans la création et le maintien d'un régime international de protection*

Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
<p>1.1 Promouvoir l'adhésion, le respect et l'application des conventions et protocoles concernant les réfugiés et les apatrides</p>	<p>1.1.1 Accroître le nombre d'adhésions à la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et/ou à son Protocole de 1967 et aux autres instruments juridiques pertinents. AP 1.1</p> <p>1.1.2 Entreprendre une étude des difficultés que rencontrent les Etats pour adhérer à la Convention ou la mettre en œuvre. AP 1.1.1</p> <p>1.1.3 Elargir les activités du HCR pour faire face à l'apatridie au-delà de l'Europe centrale et de l'Est afin d'englober d'autres régions du monde où l'apatridie pose problème, en particulier moyennant l'élargissement des partenariats avec les institutions régionales et nationales. AP 1.2.6</p>
<p>1.2 Aider les Etats à préparer, adopter et mettre en œuvre une législation nationale sur l'asile conforme au droit international des réfugiés et aux normes des droits de l'homme</p>	<p>1.2.1 Nombre d'Etats ayant adopté une nouvelle législation nationale sur les réfugiés ou l'ayant amendée conformément aux exigences de la Convention de 1951 sur les réfugiés afin de respecter les normes en matière de protection internationale.</p>

<i>But stratégique 1 (suite) : Appuyer les gouvernements dans la création et le maintien d'un régime international de protection</i>	
Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
1.3 Appuyer les Etats dans l'élaboration d'accords Convention Plus	1.3.1 Nombre d'accords « Convention Plus » conclus. 1.3.2 Nombre d'Etats ratifiant les accords « Convention Plus »
1.4 Faciliter le dialogue interétatique sur la formulation et l'application des politiques et principes	1.4.1 Nombre de consultations organisées entre les Etats et le HCR telles que prévues dans l'Agenda pour la protection. AP 1.5.2 1.4.2 Nombre de discussions d'experts impliquant des experts étatiques organisées sur les questions d'intérêt commun. AP 1.6.3
1.5 Insuffler un nouvel élan aux efforts du HCR, au sein du système des Nations Unies et en liaison avec d'autres partenaires sur la base de critères établis dans la résolution A/RES/52/103 afin de protéger et d'aider les personnes déplacées à l'intérieur du territoire.	1.5.1 Nombre de personnes déplacées dans des situations semblables à celles de réfugiés protégés et assistés par le HCR pour trouver une solution durable à leur sort.
1.6 Promouvoir une meilleure compréhension du lien entre la migration et les réfugiés, y compris la distinction entre la nature et les régimes de migration volontaire et forcée.	1.6.1 Encourager l'alliance stratégique avec l'OIM et le mécanisme de consultations sur les migrations impliquant l'OIM, l'OIT, l'OHCHR et l'UNODC afin d'optimiser les complémentarités sur la question du lien entre l'asile et les migrations. AP 2.5.1 et 2, AP 2.2.3 1.6.2 L'élaboration de principes directeurs du HCR sur les garanties de protection dans les mesures d'interception à la lumière de la conclusion du Comité exécutif y relative. AP 2.1.3 et 2.1

But stratégique 2 : Maintenir et renforcer les dispositifs d'intervention d'urgence du HCR pour aider les Etats à faire face aux afflux de réfugiés

Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
<p>2.1 Constituer des capacités locales et régionales pour s'assurer que les dispositions d'accueil et les systèmes d'asile soient conformes aux normes internationales tout en renforçant les activités de protection des Etats lorsque ces capacités sont inadéquates.</p>	<p>2.1.1 Nombre d'initiatives de formation sur la base du Manuel du HCR sur le renforcement des capacités dans les pays hôtes pour la protection des réfugiés. AP 3.2.3</p> <p>2.1.2 Nombre d'ateliers régionaux/sous-régionaux organisés par le HCR, comme l'indique l'Agenda pour la protection afin d'élaborer/mettre en œuvre des stratégies spécifiques nationales/régionales pour renforcer les capacités des pays à accueillir et protéger les réfugiés. AP 3.2.4</p> <p>2.1.3 Elaborer un projet de conclusion aux fins d'adoption par le Comité exécutif sur les critères cadres pour le partage des responsabilités dans les situations d'afflux massifs. AP 3.1.2</p>
<p>2.2 Elaborer des critères adéquats en matière de planification et d'intervention d'urgence.</p>	<p>2.2.1 Intégration des résultats des analyses/recherches sur les situations de réfugiés potentielles (étude des points chauds) dans les efforts globaux pour la préparation aux situations d'urgence et mise à jour des rapports sur 80 pour cent des situations à haut risque.</p> <p>2.2.2. Amélioration des dispositifs de stockage en complétant les capacités d'entreposage centrales et régionales du HCR moyennant des accords de délocalisation avec des gouvernements pour accéder à leurs propres entrepôts.</p> <p>2.2.3 Nombre de personnes formées tant au plan régional que central, particulièrement pour les fichiers d'équipes d'intervention d'urgence.</p>

<i>But stratégique 3 : Evaluer les besoins des réfugiés et d'autres personnes relevant de la compétence du HCR</i>	
Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
3.1 Améliorer les données recueillies à l'enregistrement en élaborant de nouvelles normes, de nouvelles procédures et de nouveaux systèmes et instruments au titre du Projet Profile et du Manuel d'enregistrement révisé (2003).	3.1.1 Adoption couronnée de succès et mise en place du nouveau projet Profile dans 20 à 30 pays. 3.1.2 Identification des familles monoparentales pour au moins 70 pour cent des cartes de bénéficiaires utilisés dans les pays mettant en œuvre le projet Profile. AP 1.11.1 et 5 3.1.3 Utilisation de données démographiques désagrégées (ventilées par âge et sexe) dans tous les plans d'opérations par pays.
3.2 Entreprendre les évaluations de besoins conformément à un outil d'analyse de situations propre au HCR	3.2.1 Diffusion du nouvel instrument d'analyse de situations sur le terrain et instructions quant à son utilisation dans le cadre d'au moins cinq opérations du HCR.
3.3 Evaluer les besoins des réfugiés par rapport à des normes et indicateurs établis.	3.3.1 Diffuser le nouveau guide de terrain élaboré à l'intention du personnel et des partenaires du HCR pour l'utilisation de normes dans les opérations de terrain ainsi que la fourniture d'un appui à la formation dans au moins 5 opérations du HCR. AP 1.9.3
<i>But stratégique 4 : Aider les gouvernements à fournir une protection et une assistance</i>	
4.1 Appuyer les gouvernements hôtes afin de se doter de capacités de sécurité dans les régions accueillant les réfugiés, y compris la séparation des éléments armés	4.1.1 Elaborer des principes directeurs du HCR, des normes et des procédures pour le maintien du caractère civil de l'asile. AP 4.1.2 4.1.2 Activités entreprises, en coopération avec l'Union parlementaire africaine, afin de préparer une conférence sur les questions de sécurité pour les réfugiés en Afrique. AP 4.1.2 et 7 4.1.3 Les préoccupations du HCR sont indiquées dans la feuille de route élaborée par le Groupe d'exécution de l'ECHA sur la protection des civils en cas de conflits armés.

But stratégique 4 (suite) : Aider les gouvernements à fournir une protection et une assistance

Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
<p>4.2 Activités visant à améliorer la qualité de vie des réfugiés bénéficiant actuellement de programmes de soins et entretien dans les camps.</p>	<p>4.2.1 Poursuite de l'examen région par région des situations de réfugiés prolongées. AP 5.1.1 4.2.2 Suivi des plans d'opérations par pays et des rapports nationaux sur 20 grandes opérations et fourniture d'une rétro-information sur le terrain concernant l'utilisation des normes et indicateurs de base établis. 4.2.3 Achèvement et diffusion du nécessaire opérationnel de protection visant à renforcer les activités de protection dans les camps.</p>
<p>4.3 Mettre en œuvre les principes directeurs pertinents, particulièrement ceux qui sont liés à la protection des femmes et des enfants réfugiés, prévenir la violence sexuelle et sexiste et y répondre AP 4.4.1</p>	<p>4.3.1 Mettre en œuvre, conformément au calendrier établi dans le Plan d'action, le suivi des récentes évaluations concernant les femmes réfugiées, les enfants réfugiés et les services communautaires. AP 6.1.3 et 6.2.6 4.3.2 Nombre de stages de formation et de personnes formées sur la base des nouveaux <i>Principes directeurs sur la prévention et la réponse à la violence sexuelle et sexiste contre les réfugiés, les rapatriés et les personnes déplacées à l'intérieur du territoire</i>. AP 6.1.5</p>
<p>4.4 Promouvoir l'autonomie et le partage de la charge conformément à l'aide au développement pour les réfugiés (DAR), particulièrement dans le cadre des situations de réfugiés prolongées.</p>	<p>4.4.1 Augmentation du nombre de pays ayant adopté la stratégie DAR du Haut Commissaire. AP 5.4.3</p>
<p>4.5 Promouvoir des pratiques saines en matière de gestion de l'environnement conformément aux principes directeurs sur l'environnement (1996) et à des instructions spécifiques pertinentes dans ce secteur.</p>	<p>4.5.1 Nombre d'activités de formation et de conscientisation organisées et nombre de personnes formées. 4.5.2 Nombre d'initiatives prises pour remédier à la dégradation de l'environnement dans les sites accueillant des réfugiés.</p>

But stratégique 4 (suite) : Aider les gouvernements à fournir une protection et une assistance	
Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
4.6 Maintenir l'accent sur les catégories prioritaires de bénéficiaires (femmes, enfants, adolescents, personnes âgées) et activités sectorielles clés telles que l'éducation, la santé, l'environnement.	4.6.1 Intégration correcte de ces catégories prioritaires et de ces secteurs clés dans au moins 85 pour cent des plans d'opérations par pays avec des indicateurs d'impact/réalisations et des informations claires en la matière sur les progrès accomplis vers la mise en œuvre dans les rapports par pays. AP 6.1.6 et 6.2.7
4.7 Prévenir et améliorer la réponse concernant le VIH/SIDA dans les zones d'installation de réfugiés.	4.7.1 Mise en œuvre de projets pilotes pour 2004 tels qu'indiqués dans le plan stratégique du HCR 2002-2004 sur le VIH/SIDA. 4.7.2 Production d'un rapport sur les projets pilotes pour 2003 avec les expériences acquises destiné aux partenaires. 4.7.3 Coopération avec d'autres parrains de l'ONUSIDA en vue d'inclure les réfugiés dans les politiques et les programmes de VIH/SIDA dans les pays hôtes.
4.8 Elargir l'accès à l'enseignement primaire en mettant tout particulièrement l'accent sur les filles ; création de partenariats afin de dispenser un enseignement secondaire et une formation professionnelle en tant que stratégie clé pour la protection et la recherche de solutions durables.	4.8.1 Diffusion des principes directeurs révisés en matière d'éducation et d'assistance pour leur mise en œuvre par le biais d'un appui technique et d'une formation en se concentrant tout particulièrement sur les régions CASWANAME et Afrique. 4.8.2 Création de partenariats afin d'améliorer l'accès à l'enseignement secondaire et à la formation professionnelle. 4.8.3 Augmentation du nombre d'inscriptions, particulièrement de filles dans les établissements d'enseignement primaire dans les 5 pays, tout en montrant le taux de fréquentation scolaire le plus bas.
4.9 Mise en œuvre des 5 engagements du Haut Commissaire à l'égard des femmes réfugiées.	4.9.1 Progrès dans la mise en œuvre des 5 engagements avec 80 pour cent des opérations par pays faisant état de progrès dans la mise en œuvre des cinq priorités et dans les secteurs connexes.

But stratégique 5 : Recherche de solutions durables (par le biais du rapatriement librement consenti, de la réintégration durable, de l'intégration sur place et de la réinstallation) aux situations de réfugiés

Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
<p>5.1 Faciliter activement et, lorsque les conditions le permettent, promouvoir le rapatriement librement consenti dans des conditions de sûreté et de dignité sur la base de la décision librement choisie des réfugiés, assurer le suivi des situations dans les pays vers lesquels reviennent les réfugiés et promouvoir la réintégration viable des rapatriés conformément à la stratégie « 4R » du Haut Commissaire (Rapatriement, réintégration, réhabilitation et reconstruction). AP 5.2.5 et 5.2.8</p>	<p>5.1.1 Nombre de réfugiés et d'autres personnes relevant de la compétence du Haut Commissaire retournant dans des situations de déplacement forcé.</p> <p>5.1.2 Elaboration d'une conclusion du Comité exécutif sur les questions relatives à la sécurité juridique dans le contexte du rapatriement librement consenti, AP 5.2.6</p> <p>5.1.3 Diffusion du cadre opérationnel révisé pour les activités de rapatriement et de réintégration (mis à jour à la lumière de l'expérience du HCR dans le cadre de l'initiative « 4R ») assorti d'une formation fournie dans le cadre de cinq opérations.</p> <p>5.1.4 Accroissement du nombre de pays où l'approche « 4R » a été appliquée.</p>
<p>5.2 Promouvoir l'intégration sur place en tant que solution durable, conformément à la stratégie du Haut Commissaire pour le développement moyennant l'intégration sur place (DLI). AP 5.4.3</p>	<p>5.2.1 Accroître le nombre de pays pilotes ayant adopté la stratégie du Haut Commissaire DLI. AP 5.4.3</p>
<p>5.3 Promouvoir la réinstallation en tant que moyen de fournir une protection, de rechercher des solutions durables dans le cadre d'un mécanisme de partage de la charge et d'affiner les instruments visant à améliorer la performance, le suivi et le contrôle de la fonction de réinstallation AP 5.6</p>	<p>5.3.1 Accroissement du nombre de personnes réinstallées.</p> <p>5.3.2 Accroissement du nombre de pays de réinstallation</p> <p>5.3.3 Accord conclu dans le contexte de Convention Plus sur l'utilisation plus stratégique de la réinstallation. AP 5.5 et 5.6</p>

But stratégique 6 : Défense de la cause – Utiliser les initiatives de défense de la cause pour défendre les droits des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence du HCR.

Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
<p>6.1 Lancer des campagnes d’information pour accroître le respect et la compréhension du public à l’égard du sort des réfugiés, leur contribution à la société et leur droit de chercher asile, et leur faire prendre conscience des activités du HCR dans ce domaine. AP 1.8.1</p>	<p>6.1.1 Accroître la couverture médiatique des missions du Haut Commissaire. 6.1.2 Accroître le nombre de nouvelles produites par le HCR pour la télévision. 6.1.3 Augmenter les liens audio et vidéo sur la page Internet du HCR. 6.1.4 Augmenter le nombre de pays observant la <i>Journée internationale du réfugié</i>. 6.1.5 Nombre de manifestations, articles de presse, émissions télévisées sur les <i>Ambassadeurs de bonne volonté du HCR</i> parlant au nom des réfugiés.</p>
<p>6.2 Etablir un rapport sur la condition et la situation des réfugiés dans le monde.</p>	<p>6.2.1 Choix de thèmes pertinents dans chacun des quatre numéros du Magazine « Réfugiés » afin de sensibiliser le grand public dans son ensemble sur un éventail de problèmes actuels concernant les réfugiés. 6.2.2 Publication de la deuxième édition de l’annuaire statistique du HCR en mettant davantage l’accent sur l’analyse des tendances et des données axées sur les pays.</p>
<p>6.3 Appuyer la contribution des organisations non gouvernementales au bien-être des demandeurs d’asile et des réfugiés, notamment moyennant le plaidoyer et les activités de sensibilisation.</p>	<p>6.3.1 Inclusion systématique des ONG dans les réunions d’information organisées à l’intention des Etats membres du Comité exécutif, y compris le suivi des consultations sur l’<i>Agenda pour la protection</i> et les initiatives Convention Plus, et mise en œuvre du cadre pour les solutions durables.</p>

But stratégique 7 : Partenariat – Nouer des partenariats efficaces pour mieux protéger les personnes relevant de la compétence du Haut Commissaire et assurer l’exécution de programmes de qualité.

Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
<p>7.1 Veiller à ce que les préoccupations des principales parties concernées soient connues à l’intérieur de l’Organisation et prises en considération lors de l’établissement des priorités et de la planification des opérations.</p>	<p>7.1.1 Agender correctement les consultations annuelles avec les membres du Comité exécutif afin que leur contribution soit intégrée dans le processus de formulation budgétaire</p>
<p>7.2 Accroître la participation des réfugiés, des ONG, des institutions des Nations Unies et d’autres partenaires dans la planification, l’exécution et l’évaluation.</p>	<p>7.2.1 Accroissement de la participation des acteurs compétents dans cinq des opérations de planification stratégique annuelle du HCR (Plan d’opérations par pays).</p>
<p>7.3 Renforcer les partenariats pour la protection, l’urgence et la sécurité avec les partenaires clés, y compris les organisations pour les réfugiés, les institutions des Nations Unies et la société civile.</p>	<p>7.3.1 Par le biais de la participation du HCR au Groupe des Nations Unies pour le développement (UNDG), souligner l’importance du développement dans la problématique des réfugiés et des rapatriés comme le Haut Commissaire l’a précisé dans le cadre pour les solutions durables.</p>
<p>7.4 Elargir l’appui des donateurs en mettant en lumière les besoins spécifiques des populations réfugiées, le fardeau assumé par les pays hôtes et les conséquences humaines d’un financement insuffisant.</p>	<p>7.4.1 Amélioration de l’Appel global et du rapport global du HCR afin de mieux indiquer les besoins des réfugiés et les implications de la pénurie de ressources.</p>

<i>But stratégique 7 (suite) : Partenariat – Nouer des partenariats efficaces pour mieux protéger les personnes relevant de la compétence du Haut Commissaire et assurer l’exécution de programmes de qualité</i>	
Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
7.5 Etudier de nouvelles sources de financement pour appuyer les activités du HCR.	7.5.1 Poursuivre la stratégie du HCR visant à élargir la base des donateurs, notamment : <ul style="list-style-type: none"> • continuer d’augmenter le nombre de pays donateurs en visant tout particulièrement les dix pays candidats à l’Union européenne ; • prendre de nouvelles mesures pour matérialiser le document stratégique du HCR sur les sources complémentaires de financement.
7.6 Nouer des partenariats et engager les acteurs du développement dans la planification, la mise en œuvre et la mobilisation des ressources de façon intégrée pour jeter un pont entre les secours et le développement. AP 5.3.3	7.6.1 Accroître le nombre de bureaux du HCR participant régulièrement aux activités du Cadre d’assistance au développement des Nations Unies au niveau national. 7.6.2 Nombre d’activités liées à la survie conduites en partenariat avec l’OIT la FAO et le FIDA. 7.6.3 Nombre d’activités entreprises en partenariat avec le PNUD, l’UNICEF, la Banque mondiale et d’autres institutions dans le contexte du Cadre pour les solutions durables.
7.7 Obtenir une augmentation durable des fonds reçus de sources individuelles et privées.	7.7.1 Augmentation des contributions financières du secteur privé avec un objectif à long terme de 10 pour cent des besoins budgétaires financés sur cette base en dix ans et contributions de 35 à 40 millions d’ici à 2005.

But stratégique 8 : Prévention – Contribuer à prévenir et alléger les situations engendrant des mouvements de réfugiés.

Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
<p>8.1 Elaborer des mécanismes fondés sur une information fiable concernant le pays d'origine visant à identifier des exodes massifs potentiels ou les risques d'apatridie et encourager des mesures appropriées pour s'attaquer aux causes profondes. AP 1.12</p>	<p>8.1 Poursuivre les efforts du HCR pour se doter d'une capacité d'alerte précoce et contribuer à celle des Nations Unies, notamment en commandant des études à des instituts de recherche extérieurs sur les différents points chauds.</p>
<p>8.2 Participer et contribuer activement aux processus de paix et de résolution des conflits</p>	<p>8.2.1 Diffuser le cadre de réintégration qui vient d'être révisé en intégrant les conclusions de l'ECHA/UNDG sur les questions de transition, le projet « Imaginez la coexistence » et procéder à la formation qui convient dans cinq pays. Voir également AP 5.24 et 5.32</p>
<p>8.3 Renforcer le rôle et le statut des femmes dans les pays de retour en mettant particulièrement l'accent sur les femmes occupant des positions dominantes, le rôle des femmes dans la réconciliation et l'instauration de la paix, la sécurité économique et le développement des compétences.</p>	<p>8.3.1 Promotion de mesures de la part des Etats afin de faciliter la participation des réfugiés, particulièrement des femmes dans les processus de paix et de réconciliation ; fourniture d'un appui concret du HCR pour leur participation. Voir également AP 5.2.4 et 5.3.2</p>

**Tableau II.1A - UTILISATION DES RESSOURCES : ESTIMATION DE LA REPARTITION DES PROGRAMMES ET DE L'APPUI AU PROGRAMME
PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2002 - 2004
(en milliers de dollars des Etats-Unis)**

PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS	Dépenses 2002			Budget révisé 2003			Estimations 2004		
	Budget-programme	Appui au Budget	Total	Budget-programme	Appui au Budget	Total	Budget-programme	Appui au Budget	Total
Afrique de l'Ouest									
Bénin	526,6	664,5	1 191,1	275,5	672,2	947,7	221,1	861,1	1 082,2
Cameroun	589,5	-	589,5	870,6	334,7	1 205,3	1 109,1	498,5	1 607,6
Côte d'Ivoire	4 896,5	3 916,5	8 813,0	9 531,0	3 373,0	12 904,0	8 132,1	4 087,7	12 219,8
Gambie	304,5	-	304,5	408,6	296,3	704,9	414,1	319,4	733,5
Ghana	1 061,3	470,0	1 531,3	2 306,0	924,6	3 230,6	4 081,2	608,1	4 689,3
Guinée	23 790,7	3 196,1	26 986,8	27 453,3	3 382,7	30 836,0	21 532,3	3 186,8	24 719,1
Guinée-Bissau	-	-	-	42,9	-	42,9	-	-	-
Libéria	6 737,6	1 850,1	8 587,7	7 544,8	2 018,2	9 563,0	5 720,3	1 846,6	7 566,9
Mali	-	-	-	53,4	-	53,4	-	-	-
Niger	100,4	-	100,4	-	-	-	-	-	-
Nigéria	322,1	652,7	974,8	409,1	671,5	1 080,6	646,5	619,1	1 265,6
Sénégal	504,0	630,3	1 134,3	693,9	1 085,3	1 779,2	324,1	1 392,9	1 717,0
Sierra Leone	26 070,1	2 886,3	28 956,4	32 238,3	3 158,4	35 396,7	29 256,8	3 502,8	32 759,6
Activités régionales	4 586,6	-	4 586,6	20 591,4	-	20 591,4	3 905,7	-	3 905,7
Total partiel	69 489,9	14 266,5	83 756,4	102 418,8	15 916,9	118 335,7	75 343,3	16 923,0	92 266,3
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique									
Centre de services régionaux au Kenya	-	3 378,0	3 378,0	-	4 650,6	4 650,6	-	4 037,5	4 037,5
Djibouti	2 082,2	982,3	3 064,5	3 488,5	902,7	4 391,2	3 060,5	928,2	3 988,7
Erythrée	14 764,4	1 592,0	16 356,4	19 002,7	1 814,9	20 817,6	13 308,8	1 282,9	14 591,7
Ethiopie	17 333,3	2 299,5	19 632,8	17 938,3	2 401,9	20 340,2	14 731,6	2 229,2	16 960,8
Kenya	18 316,7	4 025,0	22 341,7	23 399,7	3 787,3	27 187,0	24 178,8	3 669,4	27 848,2
Somalie	7 075,6	178,3	7 253,9	5 530,5	649,9	6 180,4	5 156,0	593,2	5 749,2
Soudan	13 158,4	1 639,2	14 797,6	11 667,0	1 545,1	13 212,1	10 590,0	1 661,0	12 251,0
Ouganda	12 995,9	2 091,8	15 087,7	14 576,9	2 078,6	16 655,5	12 917,8	2 135,8	15 053,6
Activités régionales	104,6	-	104,6	-	-	-	-	-	-
Total partiel	85 831,1	16 186,1	102 017,2	95 603,6	17 831,0	113 434,6	83 943,5	16 537,2	100 480,7

Tableau II.1B - UTILISATION DES RESSOURCES : REPARTITION DES POSTES PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2003-2004
(par catégorie de poste)

PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS	Nombre de postes pour 2003 au 1er juillet 2003							Nombre de postes pour 2004						
	Appui au Programme			Appui au Budget			TOTAL	Appui au Programme			Appui au Budget			TOTAL
	Administrateurs	Services généraux & autres	Total	Administrateurs	Services généraux & autres	Total		Administrateurs	Services généraux & autres	Total	Administrateurs	Services généraux & autres	Total	
Afrique de l'Ouest														
Bénin	1	2	3	3	10	13	16	1	2	3	3	10	13	16
Cameroun	-	1	1	1	6	7	8	-	1	1	2	6	8	9
Côte d'Ivoire	4	18	22	16	29	45	67	4	18	22	14	27	41	63
Gambie	-	-	-	1	4	5	5	-	-	-	1	4	5	5
Ghana	2	1	3	1	10	11	14	3	1	4	1	11	12	16
Guinée	26	106	132	14	37	51	183	24	122	146	12	39	51	197
Guinée-Bissau	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Libéria	3	5	8	3	21	24	32	3	5	8	3	21	24	32
Mali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Niger	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nigéria	1	-	1	2	5	7	8	1	-	1	2	5	7	8
Sénégal	1	1	2	3	15	18	20	1	1	2	3	15	18	20
Sierra Leone	16	77	93	9	34	43	136	22	125	147	10	54	64	211
Total partiel	54	211	265	53	171	224	489	59	275	334	51	192	243	577
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique														
Centre de services régionaux au Kenya	-	-	-	17	16	33	33	-	-	-	14	14	28	28
Djibouti	1	3	4	2	14	16	20	1	3	4	2	14	16	20
Erythrée	6	31	37	6	23	29	66	7	22	29	4	15	19	48
Ethiopie	9	80	89	7	42	49	138	8	70	78	4	41	45	123
Kenya	16	61	77	12	57	69	146	17	65	82	10	49	59	141
Somalie	6	27	33	1	4	5	38	5	27	32	1	4	5	37
Soudan	9	27	36	4	31	35	71	8	26	34	4	29	33	67
Ouganda	7	45	52	8	35	43	95	6	45	51	8	32	40	91
Total partiel	54	274	328	57	222	279	607	52	258	310	47	198	245	555

**Tableau II.1A - UTILISATION DES RESSOURCES : ESTIMATION DE LA REPARTITION DES PROGRAMMES ET DE L'APPUI AU PROGRAMME
PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2002 - 2004**
(en milliers de dollars des Etats-Unis)

PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS	Dépenses 2002			Budget révisé 2003			Estimations 2004		
	Budget- programme	Appui au Budget	Total	Budget- programme	Appui au Budget	Total	Budget- programme	Appui au Budget	Total
Afrique centrale et Grands Lacs									
Burundi	7 723,6	1 405,9	9 129,5	7 249,4	1 452,4	8 701,8	5 170,5	1 549,8	6 720,3
République centrafricaine	1 663,3	912,4	2 575,7	1 903,5	708,7	2 612,2	1 281,4	760,9	2 042,3
Tchad	-	-	-	4 146,1	-	4 146,1	1 961,3	392,3	2 353,6
Congo	4 892,7	2 004,9	6 897,6	5 781,6	1 686,1	7 467,7	5 084,8	1 337,3	6 422,1
République démocratique du Congo	22 406,9	4 641,4	27 048,3	24 036,2	5 477,5	29 513,7	18 280,5	4 834,2	23 114,7
Gabon	1 104,7	770,2	1 874,9	2 271,7	881,1	3 152,8	1 658,7	711,7	2 370,4
Rwanda	5 589,7	1 484,5	7 074,2	6 723,7	1 317,8	8 041,5	5 702,2	937,7	6 639,9
République-Unie de Tanzanie	25 360,7	2 355,6	27 716,3	24 931,2	2 521,6	27 452,8	25 149,8	2 212,1	27 361,9
Activités régionales	6 020,4	-	6 020,4	8 810,0	-	8 810,0	8 693,5	-	8 693,5
Total partiel	74 762,0	13 574,9	88 336,9	85 853,4	14 045,2	99 898,6	72 982,7	12 736,0	85 718,7
Afrique australe									
Bureau régional	34,6	398,5	433,1	-	-	-	-	-	-
Angola	6 430,8	1 861,2	8 292,0	22 822,7	2 476,1	25 298,8	15 704,9	3 176,7	18 881,6
Botswana	1 291,9	300,2	1 592,1	1 394,0	307,6	1 701,6	1 658,3	409,4	2 067,7
Malawi	1 143,7	354,7	1 498,4	1 272,7	327,9	1 600,6	1 641,6	510,7	2 152,3
Mozambique	1 677,6	246,3	1 923,9	1 535,7	350,5	1 886,2	1 736,5	296,3	2 032,8
Namibie	3 994,3	544,5	4 538,8	4 837,2	439,8	5 277,0	3 706,8	553,6	4 260,4
Afrique du Sud	1 335,2	1 515,9	2 851,1	2 371,8	2 436,9	4 808,7	831,6	2 153,0	2 984,6
Swaziland	121,1	-	121,1	173,6	-	173,6	-	-	-
Zambie	14 118,6	2 456,4	16 575,0	17 266,8	3 191,5	20 458,3	12 621,9	2 763,5	15 385,4
Zimbabwe	1 438,6	507,6	1 946,2	1 777,8	568,6	2 346,4	1 886,8	445,7	2 332,5
Activités régionales	1 223,6	-	1 223,6	1 355,8	-	1 355,8	2 374,6	-	2 374,6
Total partiel	32 810,0	8 185,3	40 995,3	54 808,1	10 098,9	64 907,0	42 163,0	10 308,9	52 471,9

Tableau II.1B - UTILISATION DES RESSOURCES : REPARTITION DES POSTES PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2003-2004
(par catégorie de poste)

PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS	Nombre de postes pour 2003 au 1er juillet 2003							Nombre de postes pour 2004						
	Appui au Programme			Appui au Budget			TOTAL	Appui au Programme			Appui au Budget			TOTAL
	Administrateurs	Services généraux & autres	Total	Administrateurs	Services généraux & autres	Total		Administrateurs	Services généraux & autres	Total	Administrateurs	Services généraux & autres	Total	
Afrique centrale et Grands Lacs														
Burundi	1	12	13	4	23	27	40	1	12	13	4	19	23	36
République centrafricaine	3	12	15	3	13	16	31	2	6	8	2	10	12	20
Tchad	-	-	-	-	-	-	-	-	7	7	1	6	7	14
Congo	8	32	40	5	20	25	65	6	25	31	4	16	20	51
République démocratique du Congo	15	51	66	15	46	61	127	13	77	90	13	51	64	154
Gabon	2	10	12	3	13	16	28	1	1	2	2	6	8	10
Rwanda	5	21	26	3	26	29	55	2	15	17	3	13	16	33
République-Unie de Tanzanie	30	113	143	8	29	37	180	30	112	142	6	27	33	175
Total partiel	64	251	315	41	170	211	526	55	255	310	35	148	183	493
Afrique australe														
Angola	1	8	9	4	13	17	26	1	8	9	4	13	17	26
Botswana	-	-	-	1	4	5	5	-	-	-	1	5	6	6
Malawi	-	2	2	1	4	5	7	-	2	2	2	6	8	10
Mozambique	1	1	2	1	4	5	7	1	3	4	1	4	5	9
Namibie	4	13	17	2	6	8	25	4	10	14	2	7	9	23
Afrique du Sud	3	3	6	8	27	35	41	2	2	4	8	20	28	32
Swaziland	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Zambie	12	50	62	11	31	42	104	11	47	58	9	29	38	96
Zimbabwe	1	-	1	1	5	6	7	1	4	5	1	5	6	11
Total partiel	22	77	99	29	94	123	222	20	76	96	28	89	117	213

**Tableau II.1A - UTILISATION DES RESSOURCES : ESTIMATION DE LA REPARTITION DES PROGRAMMES ET DE L'APPUI AU PROGRAMME
PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2002 - 2004
(en milliers de dollars des Etats-Unis)**

PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS	Dépenses 2002			Budget révisé 2003			Estimations 2004		
	Budget-programme	Appui au Budget	Total	Budget-programme	Appui au Budget	Total	Budget-programme	Appui au Budget	Total
Asie centrale, Asie du Sud-Ouest, Afrique du Nord et Moyen-Orient									
Afghanistan	134 152,2	6 668,6	140 820,8	119 769,7	8 301,6	128 071,3	71 318,8	4 890,7	76 209,5
Algérie	3 413,8	779,1	4 192,9	4 141,0	543,1	4 684,1	3 836,9	613,3	4 450,2
Egypte	1 865,0	1 006,7	2 871,7	2 510,1	1 233,6	3 743,7	2 599,2	1 042,0	3 641,2
Iran, (République islamique d')	22 616,5	2 593,8	25 210,3	33 605,8	3 655,9	37 261,7	18 487,0	2 443,7	20 930,7
Iraq	1 810,2	1 444,9	3 255,1	31 013,6	3 278,9	34 292,5	1 847,9	1 522,7	3 370,6
Israël	57,1	9,1	66,2	68,0	10,0	78,0	71,2	10,0	81,2
Jordanie	1 024,5	381,0	1 405,5	5 929,0	979,3	6 908,3	1 062,9	471,1	1 534,0
Kazakhstan	850,7	486,8	1 337,5	1 029,7	368,0	1 397,7	842,5	593,5	1 436,0
Kirghizistan	576,4	376,7	953,1	728,6	467,1	1 195,7	789,6	362,9	1 152,5
Liban	1 400,3	792,8	2 193,1	2 387,9	1 135,7	3 523,6	1 723,9	1 183,3	2 907,2
Jamahiriya arabe lybienne	490,9	274,9	765,8	739,7	298,5	1 038,2	803,9	315,8	1 119,7
Mauritanie	74,8	226,6	301,4	90,0	243,7	333,7	83,7	253,2	336,9
Maroc	94,8	308,9	403,7	90,0	165,7	255,7	83,7	191,6	275,3
Pakistan	43 825,8	3 420,5	47 246,3	33 950,4	3 243,1	37 193,5	25 618,6	2 734,2	28 352,8
Arabie saoudite	671,7	1 266,2	1 937,9	1 706,8	1 190,7	2 897,5	679,9	921,4	1 601,3
République arabe syrienne	1 248,9	638,3	1 887,2	2 661,0	652,0	3 313,0	1 294,0	465,8	1 759,8
Tadjikistan	1 414,5	815,9	2 230,4	1 057,8	943,1	2 000,9	755,9	678,9	1 434,8
Tunisie	102,5	146,6	249,1	111,1	82,1	193,2	127,7	70,1	197,8
Turkménistan	856,3	261,9	1 118,2	622,5	337,2	959,7	560,1	349,3	909,4
Ouzbékistan	1 421,7	425,5	1 847,2	803,3	561,4	1 364,7	569,6	567,3	1 136,9
Territoire du Sahara occidental	20,0	90,2	110,2	48,2	242,4	290,6	-	-	-
Yémen	2 741,5	573,3	3 314,8	3 455,4	645,9	4 101,3	3 294,3	632,6	3 926,9
Activités régionales	4 872,4	-	4 872,4	37 058,2	-	37 058,2	850,0	-	850,0
Total partiel	225 602,5	22 988,3	248 590,8	283 577,8	28 579,0	312 156,8	137 301,3	20 313,4	157 614,7

Tableau II.1B - UTILISATION DES RESSOURCES : REPARTITION DES POSTES PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2003-2004
(par catégorie de poste)

PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS	Nombre de postes pour 2003 au 1er juillet 2003							Nombre de postes pour 2004						
	Appui au Programme			Appui au Budget			TOTAL	Appui au Programme			Appui au Budget			TOTAL
	Administrateurs	Services généraux & autres	Total	Administrateurs	Services généraux & autres	Total		Administrateurs	Services généraux & autres	Total	Administrateurs	Services généraux & autres	Total	
Asie centrale, Asie du Sud-Ouest, Afrique du Nord et Moyen-Orient														
Afghanistan	12	38	50	5	18	23	73	12	39	51	5	17	22	73
Algérie	4	10	14	2	6	8	22	3	9	12	2	7	9	21
Egypte	2	1	3	3	16	19	22	2	1	3	3	16	19	22
Iran, (République islamique d')	9	59	68	5	25	30	98	9	54	63	5	23	28	91
Iraq	4	9	13	5	13	18	31	4	9	13	5	13	18	31
Israël	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jordanie	2	1	3	1	9	10	13	2	1	3	1	9	10	13
Kazakhstan	1	1	2	1	5	6	8	1	1	2	2	7	9	11
Kirghizistan	1	2	3	1	6	7	10	1	2	3	1	6	7	10
Liban	2	1	3	3	10	13	16	2	1	3	3	10	13	16
Jamahiriya arabe lybienne	-	1	1	1	4	5	6	1	1	2	1	4	5	7
Mauritanie	-	-	-	1	4	5	5	-	-	-	1	4	5	5
Maroc	-	-	-	-	3	3	3	-	-	-	-	3	3	3
Pakistan	12	65	77	8	19	27	104	11	59	70	5	17	22	92
Arabie saoudite	2	3	5	4	6	10	15	2	3	5	4	6	10	15
République arabe syrienne	2	1	3	1	11	12	15	2	1	3	1	11	12	15
Tadjikistan	1	5	6	4	20	24	30	1	3	4	2	14	16	20
Tunisie	-	1	1	-	2	2	3	-	1	1	-	2	2	3
Turkménistan	1	4	5	1	6	7	12	1	3	4	1	7	8	12
Ouzbékistan	1	5	6	1	15	16	22	1	5	6	1	13	14	20
Territoire du Sahara occidental	-	1	1	1	2	3	4	-	-	-	-	-	-	-
Yémen	6	19	25	2	13	15	40	6	17	23	2	11	13	36
Total partiel	62	227	289	50	213	263	552	61	210	271	45	200	245	516

**Tableau II.1A - UTILISATION DES RESSOURCES : ESTIMATION DE LA REPARTITION DES PROGRAMMES ET DE L'APPUI AU PROGRAMME
PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2002 - 2004
(en milliers de dollars des Etats-Unis)**

PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS	Dépenses 2002			Budget révisé 2003			Estimations 2004		
	Budget-programme	Appui au Budget	Total	Budget-programme	Appui au Budget	Total	Budget-programme	Appui au Budget	Total
Australie et Nouvelle-Zélande	740,6	575,8	1 316,4	325,5	569,8	895,3	360,9	575,0	935,9
Bangladesh	1 879,3	543,1	2 422,4	1 809,8	535,4	2 345,2	2 739,0	537,6	3 276,6
Cambodge	470,7	688,8	1 159,5	261,8	285,3	547,1	407,3	287,5	694,8
Chine	2 108,6	680,9	2 789,5	2 595,9	778,5	3 374,4	3 923,2	447,5	4 370,7
Inde	1 692,7	836,6	2 529,3	2 228,2	878,3	3 106,5	2 195,0	940,6	3 135,6
Indonésie	4 598,0	1 851,1	6 449,1	7 597,5	1 953,4	9 550,9	2 136,1	1 427,4	3 563,5
Japon	1 076,1	1 712,2	2 788,3	1 090,6	1 783,9	2 874,5	544,5	1 938,1	2 482,6
République de Corée	-	198,2	198,2	26,0	379,7	405,7	30,4	390,9	421,3
Malaisie	401,0	335,8	736,8	754,3	480,8	1 235,1	877,2	830,5	1 707,7
Mongolie	23,9	82,1	106,0	95,6	164,1	259,7	105,5	63,3	168,8
Myanmar	4 543,4	907,3	5 450,7	2 843,4	821,3	3 664,7	2 929,9	816,5	3 746,4
Népal	4 685,6	603,9	5 289,5	5 023,7	642,3	5 666,0	5 478,6	629,4	6 108,0
Papouasie-Nouvelle-Guinée	156,2	-	156,2	278,7	-	278,7	428,2	-	428,2
Philippines	119,1	241,1	360,2	150,0	202,5	352,5	118,8	123,2	242,0
Singapour	37,5	-	37,5	57,8	-	57,8	60,0	-	60,0
Sri Lanka	5 229,2	987,8	6 217,0	13 353,1	1 625,6	14 978,7	6 603,1	1 739,3	8 342,4
Thaïlande	3 313,6	1 097,6	4 411,2	4 598,9	1 184,1	5 783,0	4 991,3	1 330,1	6 321,4
Timor oriental	2 786,4	2 596,7	5 383,1	1 136,2	591,7	1 727,9	804,2	476,9	1 281,1
Viet Nam	6,0	185,3	191,3	45,0	88,2	133,2	45,0	89,8	134,8
Activités régionales	157,8	-	157,8	170,0	-	170,0	220,0	-	220,0
Total partiel	34 025,7	14 124,3	48 150,0	44 442,0	12 964,9	57 406,9	34 998,2	12 643,6	47 641,8

Tableau II.1B - UTILISATION DES RESSOURCES : REPARTITION DES POSTES PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2003-2004
(par catégorie de poste)

PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS	Nombre de postes pour 2003 au 1er juillet 2003							Nombre de postes pour 2004						
	Appui au Programme			Appui au Budget			TOTAL	Appui au Programme			Appui au Budget			TOTAL
	Administrateurs	Services généraux & autres	Total	Administrateurs	Services généraux & autres	Total		Administrateurs	Services généraux & autres	Total	Administrateurs	Services généraux & autres	Total	
Asie et Pacifique														
Australie et Nouvelle-Zélande	1	2	3	2	4	6	9	1	2	3	2	4	6	9
Bangladesh	2	14	16	3	6	9	25	3	14	17	3	6	9	26
Cambodge	-	2	2	1	4	5	7	-	2	2	1	4	5	7
Chine	2	4	6	2	1	3	9	4	13	17	1	1	2	19
Inde	-	10	10	3	14	17	27	-	13	13	3	14	17	30
Indonésie	2	3	5	8	18	26	31	2	3	5	5	13	18	23
Japon	1	1	2	3	8	11	13	1	1	2	3	8	11	13
République de Corée	-	-	-	1	2	3	3	-	-	-	1	2	3	3
Malaisie	1	4	5	1	4	5	10	1	4	5	4	12	16	21
Mongolie	-	1	1	1	2	3	4	-	1	1	-	2	2	3
Myanmar	4	23	27	5	15	20	47	4	23	27	4	15	19	46
Népal	6	24	30	2	11	13	43	6	25	31	2	11	13	44
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1	2	3	-	-	-	3	1	2	3	-	-	-	3
Philippines	-	-	-	1	2	3	3	-	1	1	1	2	3	4
Singapour	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sri Lanka	9	48	57	8	23	31	88	9	48	57	8	23	31	88
Thaïlande	5	25	30	4	21	25	55	6	28	34	4	19	23	57
Timor oriental	2	7	9	1	5	6	15	2	7	9	1	5	6	15
Viet Nam	-	-	-	-	3	3	3	-	-	-	-	3	3	3
Total partiel	36	170	206	46	143	189	395	40	187	227	43	144	187	414

**Tableau II.1A - UTILISATION DES RESSOURCES : ESTIMATION DE LA REPARTITION DES PROGRAMMES ET DE L'APPUI AU PROGRAMME
PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2002 - 2004**
(en milliers de dollars des Etats-Unis)

PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS	Dépenses 2002			Budget révisé 2003			Estimations 2004		
	Budget-programme	Appui au Budget	Total	Budget-programme	Appui au Budget	Total	Budget-programme	Appui au Budget	Total
Europe									
Albanie	1 134,5	802,7	1 937,2	1 072,5	669,9	1 742,4	695,6	493,3	1 188,9
Arménie	1 930,7	422,4	2 353,1	1 396,1	430,3	1 826,4	1 200,9	421,3	1 622,2
Autriche	775,6	578,9	1 354,5	984,4	520,4	1 504,8	995,7	585,2	1 580,9
Azerbaïdjan	2 591,2	671,5	3 262,7	2 599,9	496,0	3 095,9	2 257,9	591,2	2 849,1
Etats baltes	261,6	-	261,6	280,0	-	280,0	92,0	-	92,0
Bélarus	456,8	292,4	749,2	739,2	228,3	967,5	634,6	238,7	873,3
Belgique	488,4	1 789,8	2 278,2	384,2	1 837,2	2 221,4	414,8	2 055,8	2 470,6
Bosnie-Herzégovine	16 801,2	3 397,2	20 198,4	14 385,7	2 699,5	17 085,2	9 729,3	2 215,6	11 944,9
Bulgarie	617,0	289,1	906,1	664,4	302,5	966,9	611,7	328,6	940,3
Croatie	8 002,8	1 695,0	9 697,8	6 868,9	931,9	7 800,8	3 569,2	1 166,5	4 735,7
Chypre	247,1	283,8	530,9	456,7	302,1	758,8	284,7	374,8	659,5
République tchèque	721,5	309,9	1 031,4	533,3	297,8	831,1	510,5	332,9	843,4
France	1 079,6	739,5	1 819,1	1 227,8	633,8	1 861,6	1 117,7	775,0	1 892,7
Géorgie	3 196,4	1 258,0	4 454,4	3 979,5	1 434,1	5 413,6	2 789,6	1 035,2	3 824,8
Allemagne	920,5	687,8	1 608,3	1 373,4	802,1	2 175,5	852,3	719,5	1 571,8
Grèce	579,1	572,4	1 151,5	587,6	386,4	974,0	578,8	458,8	1 037,6
Hongrie	959,3	657,3	1 616,6	1 143,3	713,4	1 856,7	1 436,5	807,3	2 243,8
Irlande	76,3	198,5	274,8	191,2	307,5	498,7	150,4	360,8	511,2
Italie	464,2	1 001,8	1 466,0	495,7	937,0	1 432,7	482,0	996,7	1 478,7
Lettonie	9,4	57,5	66,9	-	-	-	-	-	-
Ex-République yougoslave de Macédoine	9 913,5	2 026,1	11 939,6	4 145,1	920,8	5 065,9	2 490,8	824,5	3 315,3
Malte	124,5	-	124,5	126,4	-	126,4	51,0	-	51,0
République de Moldova	599,2	311,5	910,7	923,4	247,7	1 171,1	735,8	169,1	904,9
Pays-Bas	-	231,9	231,9	-	267,5	267,5	-	103,2	103,2
Pologne	286,2	387,7	673,9	326,3	422,0	748,3	270,0	454,9	724,9
Portugal	104,3	-	104,3	104,1	-	104,1	64,6	-	64,6
Roumanie	675,3	318,6	993,9	713,3	375,3	1 088,6	574,4	388,8	963,2
Fédération de Russie	9 647,2	1 852,3	11 499,5	11 980,0	1 682,3	13 662,3	10 329,2	1 354,0	11 683,2
Serbie-et-Monténégro	38 560,3	2 598,1	41 158,4	38 323,2	2 309,3	40 632,5	25 397,6	1 975,2	27 372,8
Slovaquie	216,0	321,7	537,7	310,0	365,3	675,3	262,5	427,8	690,3
Slovénie	405,0	234,5	639,5	395,8	264,4	660,2	328,5	283,1	611,6
Espagne	364,3	595,0	959,3	428,3	441,1	869,4	312,1	475,9	788,0
Suède	422,1	732,3	1 154,4	573,2	689,1	1 262,3	600,0	851,9	1 451,9
Suisse	432,2	277,9	710,1	451,9	208,7	660,6	459,8	250,3	710,1
Turquie	2 853,3	2 391,2	5 244,5	4 792,7	2 410,5	7 203,2	3 016,2	2 360,9	5 377,1
Ukraine	1 549,6	550,2	2 099,8	2 137,0	603,2	2 740,2	1 780,0	767,1	2 547,1
Royaume-Uni	323,6	815,8	1 139,4	564,2	1 061,9	1 626,1	292,9	1 015,6	1 308,5
Activités régionales	697,6	-	697,6	862,5	-	862,5	485,0	-	485,0
Total partiel	108 487,4	29 350,3	137 837,7	106 521,2	26 199,3	132 720,5	75 854,6	25 659,5	101 514,1

Tableau II.1B - UTILISATION DES RESSOURCES : REPARTITION DES POSTES PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2003-2004
(par catégorie de poste)

PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS	Nombre de postes pour 2003 au 1er juillet 2003							Nombre de postes pour 2004						
	Appui au Programme			Appui au Budget			TOTAL	Appui au Programme			Appui au Budget			TOTAL
	Administrateurs	Services généraux & autres	Total	Administrateurs	Services généraux & autres	Total		Administrateurs	Services généraux & autres	Total	Administrateurs	Services généraux & autres	Total	
Europe														
Albanie	1	5	6	2	8	10	16	-	3	3	2	5	7	10
Arménie	1	3	4	1	11	12	16	1	3	4	1	11	12	16
Autriche	4	4	8	2	3	5	13	4	3	7	2	3	5	12
Azerbaïdjan	1	7	8	1	10	11	19	1	7	8	2	10	12	20
Etats baltes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bélarus	-	2	2	1	3	4	6	-	2	2	1	3	4	6
Belgique	-	2	2	11	6	17	19	-	2	2	10	7	17	19
Bosnie-et-Herzégovine	13	97	110	8	47	55	165	10	57	67	4	43	47	114
Bulgarie	1	1	2	1	5	6	8	1	1	2	1	5	6	8
Croatie	2	23	25	2	17	19	44	2	13	15	2	17	19	34
Chypre	-	1	1	1	4	5	6	-	1	1	1	4	5	6
République tchèque	1	2	3	1	4	5	8	1	1	2	1	4	5	7
France	3	3	6	3	3	6	12	3	3	6	3	3	6	12
Géorgie	4	21	25	6	13	19	44	4	16	20	3	14	17	37
Allemagne	1	6	7	3	3	6	13	1	6	7	3	2	5	12
Grèce	1	1	2	1	4	5	7	1	1	2	1	4	5	7
Hongrie	2	2	4	4	7	11	15	2	2	4	4	7	11	15
Irlande	-	1	1	1	2	3	4	1	-	1	1	2	3	4
Italie	1	2	3	4	6	10	13	1	2	3	3	6	9	12
Ex-République yougoslave de Macédoine	2	6	8	3	13	16	24	1	5	6	2	12	14	20
Malte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
République de Moldova	1	1	2	1	4	5	7	1	1	2	1	4	5	7
Pays-Bas	-	-	-	1	2	3	3	-	-	-	1	2	3	3
Pologne	-	-	-	1	5	6	6	-	-	-	1	5	6	6
Portugal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Roumanie	1	-	1	1	5	6	7	1	-	1	1	5	6	7
Fédération de Russie	7	29	36	3	19	22	58	7	31	38	3	19	22	60
Serbie-et-Monténégro	29	122	151	6	31	37	188	22	113	135	6	26	32	167
Slovaquie	-	-	-	1	5	6	6	-	-	-	1	6	7	7
Slovénie	-	1	1	1	4	5	6	-	1	1	1	4	5	6
Espagne	2	-	2	2	4	6	8	2	-	2	2	4	6	8
Suède	3	1	4	3	5	8	12	3	1	4	3	5	8	12
Suisse	2	1	3	1	1	2	5	2	1	3	1	1	2	5
Turquie	2	26	28	4	34	38	66	2	26	28	5	34	39	67
Ukraine	1	2	3	2	8	10	13	1	3	4	3	8	11	15
Royaume-Uni	-	1	1	4	3	7	8	-	1	1	4	3	7	8
Total partiel	86	373	459	87	299	386	845	75	306	381	80	288	368	749

**Tableau II.1A - UTILISATION DES RESSOURCES : ESTIMATION DE LA REPARTITION DES PROGRAMMES ET DE L'APPUI AU PROGRAMME
PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2002 - 2004
(en milliers de dollars des Etats-Unis)**

PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS	Dépenses 2002			Budget révisé 2003			Estimations 2004		
	Budget-programme	Appui au Budget	Total	Budget-programme	Appui au Budget	Total	Budget-programme	Appui au Budget	Total
Amériques									
Bureau du HCR à New York	-	2 018,0	2 018,0	-	1 771,5	1 771,5	-	2 061,7	2 061,7
Argentine	172,7	669,8	842,5	207,4	749,5	956,9	98,1	671,1	769,2
Brésil	-	-	-	120,4	13,5	133,9	201,9	32,3	234,2
Canada	486,4	497,9	984,3	537,7	573,0	1 110,7	649,0	608,9	1 257,9
Colombie	3 477,8	941,1	4 418,9	4 668,5	1 244,1	5 912,6	4 291,8	1 324,7	5 616,5
Costa Rica	852,6	360,1	1 212,7	1 216,6	433,4	1 650,0	869,8	492,2	1 362,0
Cuba	481,8	-	481,8	581,0	-	581,0	502,0	-	502,0
Equateur	997,1	374,9	1 372,0	1 338,0	400,2	1 738,2	1 707,6	403,9	2 111,5
Mexique	493,1	1 299,4	1 792,5	563,4	1 230,0	1 793,4	727,3	824,5	1 551,8
Panama	392,5	-	392,5	461,6	166,6	628,2	460,0	344,6	804,6
Etats-Unis d'Amérique	1 611,1	1 341,3	2 952,4	1 515,1	1 290,8	2 805,9	1 393,9	1 308,6	2 702,5
Venezuela	372,1	1 266,6	1 638,7	611,9	1 328,7	1 940,6	463,6	838,7	1 302,3
Activités régionales en Amérique centrale et au Mexique	1 452,5	-	1 452,5	1 557,9	-	1 557,9	1 212,6	-	1 212,6
Activités régionales en Amérique du Nord et aux Caraïbes	161,9	-	161,9	222,4	-	222,4	213,0	-	213,0
Acrivités régionales au sud de l'Amérique du Sud	1 753,6	-	1 753,6	2 369,7	-	2 369,7	2 272,9	-	2 272,9
Activités régionales au nord de l'Amérique du Sud	541,1	-	541,1	961,3	-	961,3	900,0	-	900,0
Total partiel	13 246,3	8 769,1	22 015,4	16 932,9	9 201,3	26 134,2	15 963,5	8 911,2	24 874,7

Tableau II.1B - UTILISATION DES RESSOURCES : REPARTITION DES POSTES PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2003-2004
(par catégorie de poste)

PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS	Nombre de postes pour 2003 au 1er juillet 2003							Nombre de postes pour 2004						
	Appui au Programme			Appui au Budget			TOTAL	Appui au Programme			Appui au Budget			TOTAL
	Administrateurs	Services généraux & autres	Total	Administrateurs	Services généraux & autres	Total		Administrateurs	Services généraux & autres	Total	Administrateurs	Services généraux & autres	Total	
Amériques														
Bureau du HCR à New York	-	-	-	6	5	11	11	-	-	-	10	13	23	23
Argentine	-	2	2	2	9	11	13	-	2	2	2	9	11	13
Brésil	1	1	2	-	1	1	3	1	1	2	-	1	1	3
Canada	1	7	8	2	6	8	16	1	7	8	1	7	8	16
Colombie	6	11	17	6	10	16	33	6	16	22	7	10	17	39
Costa Rica	-	1	1	1	5	6	7	-	1	1	1	7	8	9
Cuba	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equateur	1	2	3	1	4	5	8	2	2	4	1	6	7	11
Mexique	2	5	7	3	7	10	17	3	5	8	2	7	9	17
Panama	-	-	-	2	1	3	3	-	-	-	2	2	4	4
Etats-Unis d'Amérique	2	9	11	4	8	12	23	2	8	10	10	13	23	33
Venezuela	3	3	6	3	12	15	21	2	3	5	3	7	10	15
Total partiel	16	41	57	30	68	98	155	17	45	62	29	69	98	160

Tableau II.1 - UTILISATION DES RESSOURCES : ESTIMATION DE LA REPARTITION DES PROGRAMMES ET DE L'APPUI AU PROGRAMME PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2002 - 2004
(En milliers de dollars des Etats-Unis)

ACTIVITES	Dépenses 2002			Budget révisé 2003			Estimations 2004		
	Budget-programme	Appui au budget	Total	Budget-programme	Appui au budget	Total	Budget-programme	Appui au budget	Total
Programmes globaux									
PRIORITES DE POLITIQUE GENERALE									
Femmes réfugiées	469,6		469,6	548,0		548,0	500,0		500,0
Enfants et adolescents réfugiés	742,2		742,2	1 226,0		1 226,0	960,0		960,0
Environnement	817,5		817,5	1 195,0		1 195,0	956,0		956,0
HIV / AIDS	90,0		90,0	999,5		999,5	1 300,0		1 300,0
Projets liés aux situations d'urgence	753,4		753,4	2 040,0		2 040,0	1 120,0		1 120,0
Total partiel priorités de politique générale	2 872,7	-	2 872,7	6 008,5		6 008,5	4 836,0	-	4 836,0
AUTRES ACTIVITES									
Promotion du droit des réfugiés et plaidoyer	520,8		520,8	716,8		716,8	368,0		368,0
Projets relatifs à la réinstallation	2 950,0		2 950,0	3 000,0		3 000,0	2 441,0		2 441,0
Projets liés à la protection / Rapatriement librement consenti	1 521,2		1 521,2	1 485,1		1 485,1	1 086,0		1 086,0
Recherche/Evaluation et documentation	345,0		345,0	1 105,0		1 105,0	575,0		575,0
Enregistrement /Projet Profile	325,0		325,0	2 840,0		2 840,0	3 314,0		3 314,0
Projets relatifs aux médias / information	7 113,2		7 113,2	8 099,7		8 099,7	7 141,1		7 141,1
Projets liés à la formation	304,3		304,3	850,0		850,0	280,0		280,0
Projets relatifs à l'éducation	678,5		678,5	688,0		688,0	500,0		500,0
Lier l'assistance humanitaire à un développement à plus long terme	-		-	438,8		438,8	470,0		470,0
Divers	2 264,4		2 264,4	1 922,9		1 922,9	655,0		655,0
Total partiel autres activités	16 022,4	-	16 022,4	21 146,3		21 146,3	16 830,1	-	16 830,1
ACTIVITES D'APPUI AU PROGRAMME									
Direction exécutive et gestion									
- Projet de renouvellement des systèmes de gestion (MSRP)		2 526,6	2 526,6		15 541,7	15 541,7		18 027,2	18 027,2
- Technologie de l'information - Appui au terrain		4 115,3	4 115,3		4 341,1	4 341,1		4 205,9	4 205,9
- Service d'urgence et de sécurité		8 545,1	8 545,1		9 593,7	9 593,7		8 412,8	8 412,8
Département de la protection internationale									
- Réinstallation, appui au terrain		75,0	75,0		353,5	353,5		155,2	155,2
Division de l'appui opérationnel									
- Système de gestion des opérations		316,2	316,2		497,1	497,1		245,0	245,0
Division de la gestion des ressources humaines									
- Formation du personnel du HCR		2 532,6	2 532,6		3 220,5	3 220,5		3 000,0	3 000,0
- Coûts spéciaux liés au personnel, y compris la cessation volontaire de service		12 857,2	12 857,2		5 141,0	5 141,0		8 750,0	8 750,0
Division de la gestion des finances et de l'approvisionnement									
- Développement de nouveaux systèmes		485,5	485,5		-	-		-	-
- Logement du personnel		165,1	165,1		217,9	217,9		-	-
Total partiel		31 618,6	31 618,6	-	38 906,5	38 906,5	-	42 796,1	42 796,1
TOTAL	18 895,1	31 618,6	50 513,7	27 154,8	38 906,5	66 061,3	21 666,1	42 796,1	64 462,2

Tableau II.2 - UTILISATION DES RESSOURCES : REPARTITION DES POSTES PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2003-2004
(par catégorie de poste)

PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS	Nombre de postes pour 2003 au 1er juillet 2003			Nombre de postes pour 2004		
	Appui au Budget			Appui au Budget		
	Professionnels	Services généraux & autres	Total	Professionnels	Services généraux & autres	Total
Programmes globaux						
ACTIVITES D'APPUI AU PROGRAMME						
Direction exécutive et gestion						
- Projet de renouvellement des systèmes de gestion (MSRP)	20	1	21	24	1	25
- Service d'urgence et de secours	25	11	36	23	10	33
Total partiel	45	12	57	47	11	58

TROISIEME PARTIE

APPUI AU BUDGET

I. INTRODUCTION

81. La troisième partie du Budget-programme annuel pour 2004 porte essentiellement sur les dépenses d'appui au programme, de gestion et administration pour la totalité des postes et des activités connexes, tant au Siège que sur le terrain. Les définitions de ces différentes catégories de dépenses d'appui peuvent être trouvées à l'annexe IV.

82. Comme le montre la figure A à la fin de la première partie, l'appui au programme représentera environ 21 pour cent des ressources totales en 2004 dont 17 pour cent pour l'appui au programme sur le terrain et 4 pour cent au Siège. Les dépenses de gestion et d'administration représenteront 8 pour cent des ressources totales. Les programmes représenteront 70 pour cent. Les ressources pour les programmes sont indiquées au tableau II.1. L'utilisation estimative des ressources, pour les programmes, l'appui au programme et la gestion et l'administration en 2002 et 2003 figure au tableau I.2. Les tableaux III.1 à III.3 analysent les dépenses d'appui par unité organique, poste de dépense et ouverture de crédit.

83. Les objectifs du HCR pour ce qui est de l'appui à ses opérations sont indiqués ci-dessous sous forme de tableaux.

84. Comme l'indique le tableau III.5, on a enregistré une diminution nette de 82 postes (appui au programme et gestion et administration) dans les estimations concernant le Siège et le terrain entre le 1^{er} janvier 2003 et 2004.

II. GESTION ET ADMINISTRATION ET APPUI AU PROGRAMME

A. Généralités

85. Le tableau III.1 donne un état financier des estimations budgétaires proposées pour l'appui au programme et la gestion et l'administration par unité administrative. En 2004, les estimations quant à l'appui au programme laissent apparaître une augmentation d'environ 21,8 millions de dollars E.-U. par rapport aux estimations concernant le budget révisé pour 2003. De même, les estimations quant à la gestion et l'administration de l'Organisation laissent apparaître une augmentation de 11,2 millions. Le tableau III.2 donne la même information par poste de dépense. Cette information apparaît également indiquée dans la figure C. Le tableau III.3 donne les estimations concernant le budget d'appui par ouverture de crédit et lieu de dépense.

86. L'ensemble des besoins en postes pour 2004 figure au tableau I.9 qui donne également une ventilation de ces postes par catégorie programmes (P), appui au programme (AP) et gestion et administration (GA). La figure C montre les postes d'appui par catégorie et lieu d'affectation pour 2003. Le tableau III.4 fournit une information sur la ventilation de ces postes par unité administrative et classe de poste. Le tableau III.5 met en lumière les changements proposés concernant le nombre de postes imputés sur le budget d'appui ainsi que les changements de la structure globale des classes de postes du fait des reclassements. Le tableau III.6 donne la ventilation des postes imputés sur le Budget ordinaire des Nations Unies.

B. Création/Suppression de postes

87. Comme l'indique le tableau III.5, on propose une suppression nette de 82 postes dans les catégories appui au programme et gestion et administration. Les deux secteurs où une augmentation est recensée sont la région d'Afrique de l'Ouest (21 postes) et le projet de renouveau des systèmes de gestion supervisé par le Siège (25 postes).

III. AUTRES QUESTIONS

A. Sécurité

88. Au cours de la décennie écoulée, les fonctionnaires du HCR ont dû opérer dans des environnements de plus en plus dangereux et faire face à des menaces aux diverses causes allant de la guerre et du terrorisme à la petite délinquance. La sécurité est donc une question clé pour le HCR dans la mesure où plus de 80 pour cent de l'ensemble des effectifs du HCR travaille dans des pays entrés dans une phase de sécurité des Nations Unies ; presque 60 pour cent des fonctionnaires du HCR travaillent sur des lieux d'affectation où les risques sont jugés assez élevés pour qu'il y ait des restrictions en matière de sécurité (phase 3 et au-dessus) et pourtant c'est précisément lorsque les risques de sécurité sont les plus élevés et que l'accès est restreint pour le personnel humanitaire que les menaces pour la sécurité des réfugiés sont les plus grandes. Le défi pour le HCR est d'établir un équilibre entre les impératifs opérationnels et de sécurité afin d'éviter de voir leurs opérations entravées tout en ne compromettant pas la sécurité du personnel.

89. Les efforts que le HCR a déployés ces dernières années pour relever les défis d'une dégradation des conditions de sécurité sont allés dans deux directions : tout d'abord, la mise à disposition de ressources humaines et financières suffisantes pour répondre aux problèmes de sécurité sur le terrain et deuxièmement des modifications apportées à la gestion de la sécurité dans l'ensemble de l'Organisation.

90. Sur la base d'une décision de l'Assemblée générale visant à financer le coût plus élevé du système de sécurité des Nations Unies géré par l'UNSECOORD moyennant le partage des coûts entre les institutions des Nations Unies, ses fonds et ses programmes, la contribution du HCR s'élève à 7,4 pour cent du coût total (voir tableau III.7). Bien que l'UNSECOORD ait considérablement accru le nombre d'administrateurs de sécurité qu'elle déploie sur le terrain dans l'ensemble du système des Nations Unies, le HCR a, à ce jour, rarement été en mesure d'avoir accès à ce système de ressources commun pour répondre à ses besoins spécifiques. La principale raison en est le caractère éloigné de bon nombre des lieux d'affectation du HCR. Toutefois, avec la présence d'administrateurs des Nations Unies chargés de la sécurité dans les capitales présentant des risques élevés, les conseillers en matière de sécurité sur le terrain du HCR seront de plus en plus exclusivement déployés dans des lieux d'affectation distants. Vu la nature des opérations du HCR, il est clair qu'une capacité interne importante en matière de sécurité continuera d'être nécessaire pour compléter celle de l'UNSECOORD.

91. Des fonds ont également été budgétisés pour l'application des normes minimales de sécurité (MOSS) pour les opérations. Le HCR a atteint le niveau maximal de respect de ces normes dans ses opérations dès la fin du premier trimestre de 2003. Il convient de noter

toutefois que le respect de ces normes n'est pas une opération ponctuelle mais doit s'inscrire dans un processus permanent dans la mesure où ces normes minimales doivent évoluer en fonction des conditions de sécurité et lorsqu'il y a une modification de la phase de sécurité.

92. La disponibilité de ressources ne suffit pas à assurer l'efficacité de la gestion de la sécurité du personnel. Il est également nécessaire de créer une culture de la sûreté et d'intégrer la problématique de la sécurité. En 2003, un effort ciblé a été déployé pour dispenser une formation sur la base de la politique de sécurité du HCR diffusée à la fin de 2002. Cette politique établit la responsabilité et l'obligation redditionnelle des fonctionnaires dans l'ensemble de l'Organisation et à tous les niveaux, tant au Siège que sur le terrain. Elle complète le système d'obligation redditionnelle établi par l'UNSECOORD pour l'ensemble du système des Nations Unies qui définit le lien entre le système de sécurité des Nations Unies et la gestion de la sécurité de chaque institution. Le HCR a également produit un CD-Rom interactif pour permettre à ses fonctionnaires de suivre de façon autonome un cours de formation en matière de sécurité. Cet instrument a été mis au point au cours du premier trimestre de 2003. Il a été adopté par l'UNSECOORD et sera mis à la disposition de l'ensemble des institutions du système de sécurité des Nations Unies afin de le rendre obligatoire pour l'ensemble du personnel de la famille des Nations Unies.

93. Le HCR a continué d'accorder la priorité au renforcement de sa collaboration avec les ONG sur les questions relatives à la gestion de la sécurité dans les opérations sur le terrain. Dans toutes les opérations du HCR où un conseiller du HCR en matière de sécurité sur le terrain est présent, des efforts sont déployés pour offrir des services tels que réunions et formation sur la sécurité, aux ONG, particulièrement à celles qui sont ses partenaires d'exécution.

B. Formation

94. La stratégie d'apprentissage établie au début de 1999 identifie quatre programmes d'apprentissage (gestion, protection, opérations et administration) en tant que pivot des activités de perfectionnement du personnel du HCR. Comme le montre le tableau III.9, 460 fonctionnaires ont participé en 2002 à l'un des quatre programmes d'apprentissage d'une durée de neuf mois.

95. L'augmentation importante du nombre de fonctionnaires ayant suivi une formation, comme l'indique le tableau III.9, s'explique par les efforts concertés axés sur le Code de conduite du HCR qui a été assorti d'une formation. Les valeurs fondamentales du Code et ses principes directeurs ont été édictés pour aider le personnel du HCR à résoudre les dilemmes éthiques et moraux que leur pose leur vie professionnelle et parfois leur vie privée. L'élaboration de ce code a répondu partiellement aux conclusions d'une série d'évaluations et d'investigations.

96. Les deux principales sources de financement des activités de formation sont le budget d'appui (pour le personnel du HCR) et le Budget de programmes (pour les partenaires d'exécution du HCR). Le budget d'appui pour la formation en 2004, s'élevant à 3 millions de dollars E.-U., peut être trouvé au tableau III.8.

C. Technologies de l'information

97. Les efforts du HCR pour renouveler ses systèmes d'information ont essentiellement tourné autour du Projet de renouvellement des systèmes de gestion (MSRP). Ce renouvellement était attendu depuis longtemps. En 2001, le rapport des auditeurs a indiqué que le HCR devait soit a) remplacer ses systèmes financiers, ou b) investir lourdement dans l'amélioration de ses systèmes financiers existants pour se conformer aux normes de comptabilité des Nations Unies.

1. Buts du Projet de renouvellement des systèmes d'information (MSRP)

98. Les bus de ce projet lancé en 2002 sont les suivants :

- remplacer les systèmes d'information existants du HCR par un logiciel PeopleSoft ; et
- actualiser les procédures et les pratiques du HCR dans deux principaux services d'appui : les finances et la chaîne d'approvisionnement.

Ces points ont été par la suite passés en revue comme l'explique la section III ci-dessous. Le HCR vise donc à :

- assurer et améliorer le fonctionnement des services financiers de la chaîne d'approvisionnement ;
- améliorer l'obligation redditionnelle dans ses activités tant à l'intérieur que vis-à-vis de la communauté donatrice ;
- améliorer le niveau global des services fournis à ses bénéficiaires.

La mesure du succès sera la mise en œuvre en temps voulu et dans les limites budgétaires requises d'un système répondant aux exigences fonctionnelles et techniques convenues et fournissant le degré le plus élevé de satisfaction pour les utilisateurs et les supérieurs hiérarchiques.

2. Planification du projet

99. Les objectifs de projet ont été ventilés en deux principales phases fonctionnelle et géographique. La phase 1 sera limitée au Siège à Genève et portera initialement sur trois modules clés dans chaque domaine. Dans le domaine des finances, il s'agit : du grand livre des comptes, des sommes à recevoir et des sommes à payer ; concernant la chaîne d'approvisionnement : achats, inventaire et gestion des actifs. L'objectif du projet à moyen terme (jusqu'à la mi-2003) est de mettre en œuvre la phase 1 comme indiqué.

100. La phase 2, prévue pour 2004, verra l'adoption du système dans les bureaux extérieurs conformément à des critères de faisabilité technique et aux besoins opérationnels, ainsi que l'inclusion de modules supplémentaires tels que les dépenses et la comptabilité de projet dans les finances.

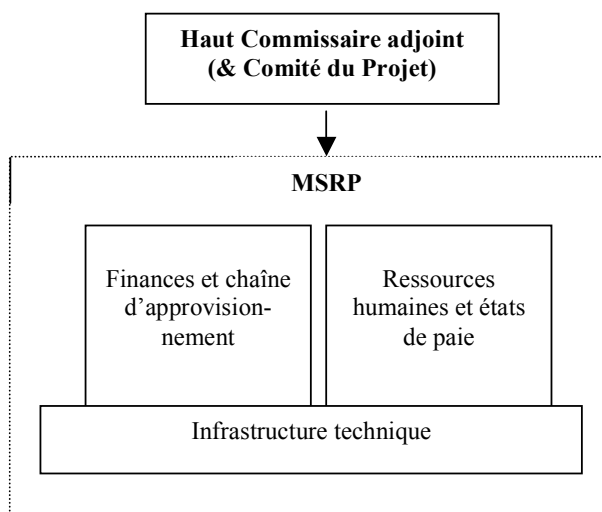
101. L'exécution limitée prévue pour la première phase a pour but de permettre au processus de débiter dans les secteurs des finances et de la chaîne d'approvisionnement. Sous l'angle technologique, la phase 1 permettra au HCR d'abandonner le système actuel de gestion d'information financière et de gestion au Siège (FMIS) et les systèmes d'achat. Cela réduira le risque actuel d'opérer sur la base de vieux systèmes qu'il devient de plus en plus difficile de gérer et qui ne sont pas suffisamment flexibles pour répondre aux besoins évolutifs de l'Organisation. Cela permettra également de se conformer aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes mentionnées ci-dessus.

3. Redéfinition du MSRP

102. Il était prévu que ce projet se limite aux finances et à la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, la suppression imminente de l'appui aux anciens systèmes des états de paie ainsi que la possibilité d'un partenariat avec d'autres institutions des Nations Unies concernant de nouveaux systèmes ont conduit le HCR à envisager de travailler sur les modules des états de paie et des ressources humaines plus tôt que prévu. Ces composantes additionnelles feront partie du projet MSRP global. L'évolution aura lieu sur la même plate-forme technique que les finances et la chaîne d'approvisionnement (logiciel PeopleSoft et infrastructure d'appui).

103. L'infrastructure technique constituera un autre élément du MSRP. Cet élément a deux composantes : i) un environnement permettant d'accueillir et de gérer le système central PeopleSoft (application, bases de données, etc.) et ii) un réseau de données globales qui permettra aux utilisateurs dans le plus grand nombre de lieux d'affectation possibles du HCR d'entrer en interaction avec le système. La préparation de l'infrastructure technique pour ce projet nécessitera des ressources spécifiques pour assurer son succès.

104. La structure du MSRP se compose actuellement de trois sous-projets assortis d'objectifs bien définis, comme indiqué ci-dessous :



La composante relative à l'infrastructure technique sera conçue non seulement pour servir les deux principales composantes fonctionnelles mais prendra en considération la possibilité de

besoins futurs. Cela permettra au HCR de se doter d'une architecture de l'information qui en dernier ressort répondra aux besoins variés du traitement de l'information dans l'ensemble de l'Organisation et offrira la transparence et l'efficacité qui font aujourd'hui défaut.

4. Etat actuel

105. Les travaux concernant les secteurs des finances et de la chaîne d'approvisionnement ont progressé conformément au calendrier prévu et ont beaucoup avancé vers la clientélisation, la conversion de données et les interfaces requises pour achever la phase 1. On développe actuellement une stratégie visant à adopter un processus de modification institutionnelle pour préparer la mise en œuvre au HCR à compter du 1^{er} janvier 2004. Globalement, la composante des finances et de la chaîne d'approvisionnement du projet MSRP progresse comme prévu et dans les limites budgétaires fixées.

106. Les travaux concernant les modules des ressources humaines et des états de paie sont conduits en coopération avec le PNUD ; cela a fait l'objet de la signature d'un mémorandum d'accord.

107. Des initiatives de collaboration sont en cours concernant la composante de l'infrastructure technique. Afin d'évaluer les possibilités d'action, l'équipe chargée de l'infrastructure technique a analysé trois options :

- la constitution par le HCR d'un environnement interne destiné à développer le logiciel PeopleSoft ;
- l'établissement d'un contrat unilatéral entre le HCR et un fournisseur pour appuyer l'environnement PeopleSoft ;
- une collaboration entre le HCR, le PNUD, l'UNOPS et le FNUAP afin de contracter les services d'un fournisseur hôte.

Dans le cadre de cette analyse, le HCR a participé activement (souvent en jouant un rôle moteur) au processus d'achat du PNUD en vue de choisir un fournisseur hôte. Les résultats montrent des avantages clairs aux plans financier et technique d'une coopération avec le consortium du PNUD ; en conséquence, le HCR envisage de signer un deuxième mémorandum d'accord pour participer à un contrat avec l'Unisys visant à fournir des services hôtes pour les environnements PeopleSoft du PNUD et du HCR.

5. Activités en 2004

108. Des plans détaillés sont actuellement élaborés pour mettre au point les activités concernant le MSRP en 2004. Bien qu'elle soit encore provisoire, les activités suivantes devraient être menées à bien dans le cadre des trois sous-projets.

Finances et chaîne d'approvisionnement :

- a) lancement de la phase 1 ;
- b) mise au point et application des modules de comptabilité de projets et de dépenses ;
- c) analyse, développement et mise en œuvre de la fonctionnalité additionnelle budgétaire ;

- d) développement et mise en œuvre d'une fonctionnalité supplémentaire de la chaîne d'approvisionnement, y compris une fonctionnalité relative à un inventaire des mesures à prendre adapté aux bureaux extérieurs ;
- e) mise en place de la fonctionnalité relative aux finances et à la chaîne d'approvisionnement du projet MSRP dans 35 bureaux extérieurs.

Infrastructure technique :

- a) achèvement de la migration de l'ensemble des environnements PeopleSoft vers le fournisseur de services hôte ;
- b) poursuite de l'amélioration de l'infrastructure des bureaux extérieurs (système informatique, nouveau réseau interne et système de courrier électronique ;
- c) amélioration de l'infrastructure des télécommunications des bureaux extérieurs en considérant comme prioritaires les bureaux où le MSRP et le Projet Profile seront déployés en 2004.

Ressources humaines et états de paie :

- a) recherche et mise en œuvre d'une solution en matière de ressources humaines et d'états de paie pour le personnel local ;
- b) travaux avec le PNUD, mise au point d'une solution pour les ressources humaines et les états de paie en faveur du personnel international ; début des travaux préparatoires à la mise en œuvre prévue en 2005.

6. Initiative connexe : SGO

109. L'objectif fondamental du système de gestion des opérations (SGO) est d'appuyer la planification et la gestion efficace des opérations du HCR pour son personnel et les partenaires d'exécution à l'aide d'un cadre de gestion global des processus et procédures visant à guider la mise en œuvre des politiques et programmes du HCR. Le cadre du SGO, conçu pour appuyer la gestion basée sur les résultats et les opérations du HCR est intégré en tant qu'ensemble global de procédures dans le chapitre de gestion des opérations du Manuel du HCR. Ces procédures mettent davantage l'accent sur la formulation des objectifs, y compris l'impact prévu pour les bénéficiaires du HCR ainsi que l'identification des réalisations et des indicateurs de performance. Bien que cela se soit révélé très utile dans la promotion d'une gestion plus efficace des opérations du HCR, la mise au point de nouveaux instruments automatisés pour lier le cadre de planification au budget reste nécessaire. Cela fera partie d'une des phases ultérieures du MSRP.

7. Service des technologies de l'information et des télécommunications (ITTS)

110. Compte tenu de l'attention que porte l'Organisation au projet MSRP, l'année 2004 sera essentiellement une année de transition pour le Service des télécommunications et des technologies de l'information du HCR. L'unité des services aux utilisateurs sera chargée de veiller à ce que les nouveaux systèmes prévus pour les bureaux extérieurs (décrits ci-dessus) soient mis en place en temps voulu. L'unité des télécommunications facilitera la planification et la mise en œuvre des améliorations apportées à la connexion des bureaux extérieurs et veillera à ce que la structure existante des télécommunications soit maintenue et renforcée.

111. La Section de l'appui et du développement des applications est responsable de l'entretien et de l'appui des systèmes existants et à mesure que les composantes du MSRP concernant les finances et la chaîne d'approvisionnement seront opérationnelles elle procédera à l'arrêt des systèmes d'achat et des finances au Siège. Cet arrêt inclura l'archivage de données historiques. En outre, certains des systèmes de terrain non remplacés par le MSRP nécessiteront des améliorations afin de fonctionner dans le cadre du nouveau réseau intérieur et des nouveaux systèmes informatiques ; cette amélioration est en cours et se poursuivra en 2004. Le Service des technologies de l'information et des télécommunications participe également activement aux activités relatives au MSRP telles que conversion de données et interface.

112. Les besoins budgétaires connexes sont indiqués au tableau III.10

D. Fonds pour le logement du personnel sur le terrain
et les articles ménagers de base

113. Ce fonds a été établi à la trente-troisième session du Comité exécutif en 1982 comme Fonds spécial. Le mandat de ce fonds a été révisé en mars 1994. Le nouveau mandat a souligné que ce fonds devait essentiellement bénéficier aux membres du personnel recruté au plan international et opérant dans les lieux d'affectation les plus difficiles. En 1995, le Comité exécutif a amélioré les conditions de service dans les lieux d'affectation les plus difficiles (catégories D et E) en étendant les dispositions du fonds à tout lieu d'affectation au sein de ces catégories, y compris les capitales à compter de 1996.

114. Les vérificateurs extérieurs des comptes ont passé en revue les prestations du fonds au cours de leur audit sur la gestion des ressources humaines qui a eu lieu au Siège à la fin de 2002. Au cours de leur étude, les vérificateurs extérieurs des comptes ont souscrit à la déclaration faite à plusieurs occasions par le Bureau des services de contrôle interne (OIOS) selon laquelle la gestion du fonds n'était pas conforme aux principes généraux de comptabilité dans la mesure où les remboursements ne sont pas effectués en regard des dépenses. Cela est dû au fait que certaines des dépenses relatives aux loyers ont été imputées sur des budgets locaux alors que les remboursements de loyer ont été crédités au fonds. En outre, on a conclu que le coût de la gestion et de la supervision du fonds n'était plus conforme aux normes de rentabilité. Il a été par conséquent décidé de supprimer le Fonds au 31 décembre 2002 et de créditer son solde sur les ressources du Budget-programme annuel pour 2002. Le montant crédité a été de 1,9 million de dollars E.-U..

OBJECTIFS GLOBAUX (APPUI)

Objectif global en matière d'appui : Fournir un appui, grâce à un éventail de stratégies, notamment l'amélioration de la gestion des opérations et des ressources pour assurer la protection et l'assistance internationales aux réfugiés et aux autres personnes relevant de la compétence du HCR et pour chercher des solutions à leurs problèmes.

But stratégique 9 : Eu égard à la gestion, renforcer la performance et améliorer la qualité du travail du HCR tout en appliquant des mesures d'austérité dans l'utilisation des ressources.

Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
<p>9.1 Renforcer la gestion basée sur les résultats moyennant une amélioration du système de gestion des opérations et une meilleure intégration des priorités de l'Organisation</p>	<p>9.1.1 Adoption de politiques, procédures et directives actualisées en matière de gestion des opérations en fonction des expériences acquises et des meilleures pratiques au chapitre 4, manuel du HCR :</p> <p>9.1.2 Fourniture d'un appui et de conseils techniques au terrain moyennant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'étude et la rétro-information sur les plans d'opérations par pays et les rapports par pays dans le cas de 20 opérations en matière de conformité avec la gestion et les principes directeurs de gestion des opérations orientés vers les résultats ainsi que la qualité technique des projets ; • assistance à la création d'une approche intégrée de l'équipe pour aborder les priorités de l'Organisation (environnement, femmes réfugiées, égalité des sexes, enfants, adolescents) en utilisant une approche fondée sur la communauté et les droits dans au moins cinq opérations <p>9.1.3 Amélioration d'un système visant à saisir et dresser un inventaire des informations sur les normes et les données connexes d'évaluation.</p>

<i>But stratégique 9 (suite) : Eu égard à la gestion, renforcer la performance et améliorer la qualité du travail du HCR tout en appliquant des mesures d'austérité dans l'utilisation des ressources.</i>	
Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
<p>9.2 Améliorer la fourniture efficace de la protection internationale par le biais d'un cadre de gestion de la protection précisant les domaines d'obligation redditionnelle et établissant des normes de performance ainsi que des orientations d'ordre procédural.</p>	<p>9.2.1 Examen actuel et diffusion des politiques, procédures, normes et directives en matière de protection sur la base des priorités de l'Organisation, des leçons apprises et des meilleures pratiques.</p> <p>9.2.2 Amélioration de la fourniture d'une protection internationale moyennant l'organisation de 3 à 4 ateliers de gestion de la protection au plan régional ; 6 stages du programme d'apprentissage en matière de protection ; 2 programmes d'apprentissage thématiques spécialisés à l'intention des cadres supérieurs du HCR ; et 4 programmes de formation à la détermination de statut à l'intention du personnel du HCR et de ses partenaires.</p> <p>9.2.3 Evaluation de l'impact du programme d'apprentissage en matière de protection.</p> <p>9.2.4 Renforcement des normes de performance en matière de réinstallation moyennant l'élaboration d'outils de supervision et les missions de contrôle et de conseil.</p> <p>9.2.5 Achèvement de l'étude sur les critères en matière d'effectifs de protection et élaboration d'une base de données pour le personnel assortie de profils en matière de protection.</p> <p>9.2.6 Amélioration des normes de performance en renforçant un outil à l'usage des administrateurs chargés de la protection intitulé « conception d'une stratégie de protection ».</p>
<p>9.3 Développer plus avant un système de gestion des ressources humaines appuyant l'Office et son personnel dans l'accomplissement du mandat de façon responsable en optimisant les compétences et l'expérience des fonctionnaires en s'inspirant des valeurs fondamentales de l'Organisation et en fournissant l'appui nécessaire au personnel dans un environnement opérationnel difficile et évolutif.</p>	<p>9.3.1 Amélioration de la gestion et de la performance des effectifs moyennant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'élaboration et l'application de politiques en matière de ressources humaines ; • la mise en œuvre des politiques en matière de gestion des vacances de postes, de recrutement, d'affectation et de promotion élaborées en 2003.

But stratégique 9 (suite) : Eu égard à la gestion, renforcer la performance et améliorer la qualité du travail du HCR tout en appliquant des mesures d'austérité dans l'utilisation des ressources.

Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
9.3 (suite)	<p>9.3.2 Détermination des données fondamentales en matière d'organisation des carrières du HCR en relation avec six principes du cadre d'apprentissage au sein de l'Organisation</p> <p>9.3.3 Conduite d'une évaluation globale de l'apprentissage à l'échelle de l'Organisation en se fondant sur les besoins et les priorités de l'Organisation et du personnel.</p> <p>9.3.4 Amélioration de l'administration du personnel moyennant la mise en œuvre des recommandations acceptées sur la base de l'évaluation en 2003 de la gestion décentralisée des ressources humaines et de l'achèvement d'une enquête de satisfaction auprès des clients.</p> <p>9.3.5 Elaboration et mise en œuvre d'un système automatisé de surveillance du personnel de santé ; création d'un module de formation pour la santé dans les opérations d'urgence et extension de la formation aux premiers secours et au VIH/SIDA.</p> <p>9.3.6 Amélioration de l'appui psychologique au personnel et à leurs familles au Siège et sur le terrain ; renforcement du réseau de personnel d'appui ainsi que son extension à 90 membres.</p> <p>9.3.7 Actualisation et diffusion de politiques, de normes et de procédures en matière de sûreté du personnel et fourniture d'un appui au personnel en matière de sûreté.</p> <p>9.3.8 Sur la base des principes directeurs élaborés en 2003, renforcement de la gestion de la performance du personnel moyennant le contrôle de qualité des rapports d'appréciation du comportement professionnel (PAR).</p>

But stratégique 9 (suite) : Eu égard à la gestion, renforcer la performance et améliorer la qualité du travail du HCR tout en appliquant des mesures d'austérité dans l'utilisation des ressources.

Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
<p>9.4 Veiller au respect des politiques, des normes et des directives et à l'efficacité et l'adéquation des opérations moyennant l'élaboration et l'application d'un cadre de contrôle objectif et impartial ; renforcer l'intégrité institutionnelle en enquêtant avec sévérité sur les cas de mauvaise conduite et de mauvaise gestion.</p>	<p>9.4.1 Exécution du programme annuel approuvé d'inspection et d'investigation sur les allégations de mauvaise conduite. 9.4.2 Application en temps utile des mesures disciplinaires pour les cas avérés de mauvaise conduite. 9.4.3 Renforcement du Manuel d'inspection à l'intention des équipes chargées de l'inspection et élaboration et diffusion du Manuel d'investigation à l'intention des cadres. 9.4.4 Application efficace du mandat révisé pour 2003 du Comité de contrôle. 9.4.5 Mise en œuvre du plan de travail et de l'analyse de la politique générale de l'évaluation et diffusion des conclusions et recommandations d'évaluation. 9.4.6 Amélioration du plan de travail relatif à la vérification intérieure des comptes approuvés et diffusion des observations/recommandations d'audit</p>
<p>9.5 Faciliter l'accès et l'échange d'informations et de données moyennant une meilleure gestion des documents et des communications internes.</p>	<p>9.5.1 Publication de directives sur la façon d'utiliser et de sauvegarder des dossiers importants pour le HCR : <ul style="list-style-type: none"> • utilisation optimale du système de gestion électronique des données (Livelink) au Siège ; et • rétention et destruction de documents au Siège et sur le terrain. 9.5.2 Elaboration et application d'une politique plus cohérente sur les publications électroniques au HCR.</p>

But stratégique 9 (suite) : Eu égard à la gestion, renforcer la performance et améliorer la qualité du travail du HCR tout en appliquant des mesures d'austérité dans l'utilisation des ressources.

Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
<p>9.6 Renforcer la gestion des ressources, particulièrement pour les systèmes de gestion des finances et de la chaîne d'approvisionnement et améliorer le contrôle collectif des ressources financières reçues et des ressources matérielles acquises à l'appui des programmes du HCR.</p>	<p>9.6.1 Renforcement de la discipline fiscale afin de parvenir à une meilleure stabilité fiscale moyennant des rapports de gestion financière internes plus fiables et la collaboration avec d'autres services du Siège.</p> <p>9.6.2 Amélioration des systèmes de finances et de chaîne d'approvisionnement moyennant la publication de politiques actualisées et/ou nouvelles, de principes directeurs et de normes en matière de procédures et la promotion du contrôle interne et des systèmes de gestion.</p> <p>9.6.3 Renforcement de la gestion des fonds moyennant une meilleure prévision des ressources et des dépenses ainsi que des techniques de planification de trésorerie.</p> <p>9.6.4 Mise en œuvre du logiciel MSRP pour les finances et la chaîne d'approvisionnement au Siège et début de sa mise en œuvre dans 35 opérations sur le terrain.</p> <p>9.6.5 Promotion de l'utilisation des procédures standard de gestion de la chaîne d'approvisionnement par les bureaux extérieurs et le Siège moyennant le Programme d'apprentissage de la chaîne d'approvisionnement et la fourniture d'une assistance aux bureaux et au personnel.</p> <p>9.6.6 Mise en œuvre des recommandations émanant de l'enquête auprès des clients conduite en 2003 pour améliorer le service du personnel de gestion de la chaîne d'approvisionnement aux bureaux extérieurs et au Siège</p>

But stratégique 9 (suite) : Eu égard à la gestion, renforcer la performance et améliorer la qualité du travail du HCR tout en appliquant des mesures d'austérité dans l'utilisation des ressources.

Objectifs globaux	Indicateurs de progrès
<p>9.7 Elaborer et améliorer des systèmes d'information pour faciliter l'exécution des opérations, la gestion des ressources, l'évaluation et l'analyse des résultats.</p>	<p>9.7.1 Etudier, actualiser et publier une stratégie en matière de technologie de l'information à l'appui des besoins de l'Organisation. 9.7.2 Lancement d'un projet de ressources humaines/MSRP avec le PNUD ; faciliter l'opération de migration pour tous les aspects de la gestion des ressources humaines. 9.7.3 Lancer la mise en œuvre du MSRP/système des états de paie en partenariat avec le PNUD à l'intention du personnel local en 2004. 9.7.4 Acquisition d'une nouvelle infrastructure en matière de technologie de l'information à l'appui du développement de l'ensemble des systèmes. 9.7.5 Mise en œuvre des recommandations convenues dans l'étude réalisées en 2004 sur la gestion de la technologie de l'information. 9.7.6 Rationalisation des processus et procédures en matière de finances, budgets et gestion de la chaîne d'approvisionnement.</p>

Tableau III.1 - ESTIMATIONS RELATIVES AU BUDGET D'APPUI PAR UNITE ADMINISTRATIVE, 2003-2004
en milliers de dollars des Etats-Unis

Ouverture de crédit/unité administrative	Dépenses 2002 (BA + BS)	Budget révisé 2003 (BA+BS)	Volume Aug./(Baisse)		Coût Aug./(Baisse)	Estimations initiales 2004
			Montant	%		
A. Appui au Programme						
1. Bureau sur le terrain						
Afrique de l'Ouest	14 266,5	15 916,9	(1 719,5)	-11%	2 725,6	16 923,0
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	16 186,1	17 831,0	(3 201,0)	-18%	1 907,2	16 537,2
Afrique centrale et Grands Lacs	13 574,9	14 045,2	(2 808,3)	-20%	1 499,1	12 736,0
Afrique australe	8 185,3	10 098,9	(867,3)	-9%	1 077,3	10 308,9
Asie centrale, Asie du Sud-Ouest, Afrique du Nord et Moyen-Orient	22 988,3	28 579,0	(9 736,0)	-34%	1 470,4	20 313,4
Asie et Pacifique	14 124,3	12 964,9	(1 770,7)	-14%	1 449,4	12 643,6
Europe	29 350,3	26 199,3	(3 703,2)	-14%	3 163,4	25 659,5
Amériques	8 769,1	9 201,3	(573,9)	-6%	283,8	8 911,2
Programmes globaux	31 618,6	38 906,5	2 257,4	6%	1 632,2	42 796,1
Total partiel	159 063,4	173 743,0	(22 122,5)	-13%	15 208,4	166 828,9
2. Siège						
Direction exécutive et gestion	95,5					
Service des technologies de l'information et des télécommunications	2 195,7	2 020,1	(539,6)	-27%	104,1	1 584,6
Département de la protection internationale	6 509,2	6 466,4	(717,9)	-11%	1 299,7	7 048,2
Département des opérations						
Bureaux et groupes de liaison	19 247,0	18 835,8	(4 784,1)	-25%	2 824,1	16 875,8
Division de l'appui opérationnel	7 659,4	11 428,0	(1 407,0)	-12%	1 962,6	11 983,6
Division des finances et de la gestion de l'approvisionnement	3 876,1	3 586,1	(33,7)	-1%	392,0	3 944,4
Total partiel	39 582,9	42 336,4	(7 482,3)	-18%	6 582,5	41 436,6
Total partiel Appui au Programme	198 646,3	216 079,4	(29 604,8)	-14%	21 790,9	208 265,5
B. Gestion et administration de l'Organisation (y compris Budget ordinaire)						
Direction exécutive et gestion						
Direction exécutive	4 998,6	5 124,3	531,9	10%	1 123,7	6 779,9
Service des technologies de l'information et des télécommunications	6 732,6	7 727,9	(1 096,8)	-14%	1 233,1	7 864,2
Division de la communication et de l'information	12 230,1	12 571,3	(1 433,3)	-11%	2 160,3	13 298,3
Département des opérations						
Groupe d'évaluation et d'analyse de la politique générale	673,9	649,1	(10,0)	-2%	134,8	773,9
Division de la gestion des ressources humaines						
Service des ressources humaines	7 628,5	10 002,5	(157,1)	-2%	1 946,3	11 791,7
Service de gestion des carrières et d'appui au personnel	3 612,4	3 609,5	(1 388,8)	-38%	441,3	2 662,0
Division de la gestion des ressources						
Bureau du Contrôleur et du Directeur	935,1	869,3	325,8	37%	250,0	1 445,1
Service des ressources financières	6 166,2	5 913,8	(1 216,9)	-21%	991,4	5 688,3
Service de gestion de l'approvisionnement	4 366,9	3 620,0	235,3	7%	793,1	4 648,4
Autres	9 854,5	9 900,5	-	0%	2 105,7	12 006,2
Conseil du personnel	217,5	276,9	-	0%	51,1	328,0
Total partiel : Gestion et administration de l'Organisation	57 416,3	60 265,1	(4 209,9)	-7%	11 230,8	67 286,0
TOTAL NET BUDGET D'APPUI	256 062,6	276 344,5	(33 814,7)	-12%	33 021,7	275 551,5

Tableau III.2 - ESTIMATION DU BUDGET D'APPUI PAR POSTE DE DEPENSE, 2002 - 2004
en milliers de dollars des Etats-Unis

Ouverture de crédit/ poste de dépense	Dépenses 2002 (BA & BS)	Budget approuvé par EXCOM en 2003	Budget révisé 2003 (BA & BS)	Volume		Coût	Estimations initiales 2004
				Montant	%		
A. Appui au Programme							
1. Bureaux sur le terrain (y compris Programmes globaux)							
Postes	95 960,9	82 788,4	86 636,5	(7 407,6)	-9%	14 689,3	93 918,2
Autres dépenses relatives au personnel	18 847,9	10 921,5	21 469,3	(3 784,7)	-18%	51,7	17 736,3
Consultants	1 507,9	707,1	496,1	1 683,7	339%	-	2 179,8
Voyages	7 428,7	9 474,1	11 531,6	(2 471,2)	-21%	56,3	9 116,7
Services contractuels	3 315,2	11 190,7	10 934,2	(5 063,2)	-46%	141,6	6 012,6
Dépenses de fonctionnement	17 624,4	20 433,1	22 084,2	176,9	1%	195,0	22 456,1
Approvisionnement et matériaux	2 526,5	3 374,3	3 820,5	(556,4)	-15%	50,8	3 314,9
Fournitures et équipements	8 245,3	8 329,8	11 637,1	(3 528,8)	-30%	19,3	8 127,6
Autres	3 606,6	7 592,7	5 133,5	(1 171,2)	-23%	4,4	3 966,7
Total partiel	159 063,4	154 811,7	173 743,0	(22 122,5)	-13%	15 208,4	166 828,9
2. Siège							
Postes	28 433,0	26 932,6	27 283,6	(2 137,2)	-8%	5 344,3	30 490,7
Autres dépenses relatives au personnel	3 026,4	754,7	4 977,2	(2 954,2)	-59%	146,7	2 169,7
Consultants	367,7	193,2	252,2	56,5	22%	-	308,7
Voyages	1 750,4	2 410,1	3 302,3	(1 267,2)	-38%	448,6	2 483,7
Services contractuels	1 417,3	1 281,0	1 331,5	(361,1)	-27%	36,8	1 007,2
Dépenses de fonctionnement	2 645,8	2 823,4	2 893,4	(118,5)	-4%	364,2	3 139,1
Approvisionnement et matériaux	420,5	255,3	330,3	(78,3)	-24%	23,8	275,8
Fournitures et équipements	399,8	856,7	956,7	(491,4)	-51%	74,6	539,9
Autres	1 122,0	980,2	1 009,2	(130,9)	-13%	143,5	1 021,8
Total partiel	39 582,9	36 487,2	42 336,4	(7 482,3)	-18%	6 582,5	41 436,6
Total partiel - Appui au Programme	198 646,3	191 298,9	216 079,4	(29 604,8)	-14%	21 790,9	208 265,5
B. Gestion et administration de l'Organisation (y compris Budget ordinaire)							
Postes	41 799,6	40 275,8	40 792,0	(2 966,6)	-7%	9 357,4	47 182,8
Autres dépenses relatives au personnel	1 974,8	1 640,8	2 612,8	235,3	9%	144,3	2 992,4
Consultants	424,8	833,0	1 206,0	(692,4)	-57%	-	513,6
Voyages	1 360,9	2 084,2	2 236,9	(763,7)	-34%	514,2	1 987,4
Services contractuels	1 212,9	2 038,2	2 358,9	(496,4)	-21%	47,5	1 910,0
Dépenses de fonctionnement	2 715,1	2 792,9	2 789,4	(286,9)	-10%	890,4	3 392,9
Approvisionnement et matériaux	282,6	461,8	491,8	54,4	11%	24,0	570,2
Fournitures et équipements	848,2	942,1	1 127,1	(373,7)	-33%	76,4	829,8
Autres	6 797,4	7 046,2	6 650,2	1 080,1	16%	176,6	7 906,9
Total partiel - Gestion et administration de l'Organisation	57 416,3	58 115,0	60 265,1	(4 209,9)	-7%	11 230,8	67 286,0
TOTAL							
Postes	166 193,5	149 996,8	154 712,1	(12 511,4)	-8%	29 391,0	171 591,7
Autres dépenses relatives au personnel	23 849,1	13 317,0	29 059,3	(6 503,6)	-22%	342,7	22 898,4
Consultants	2 300,4	1 733,3	1 954,3	1 047,8	54%	-	3 002,1
Voyages	10 540,0	13 968,4	17 070,8	(4 502,1)	-26%	1 019,1	13 587,8
Services contractuels	5 945,4	14 509,9	14 624,6	(5 920,7)	-40%	225,9	8 929,8
Dépenses de fonctionnement	22 985,3	26 049,4	27 767,0	(228,5)	-1%	1 449,6	28 988,1
Approvisionnement et matériaux	3 229,6	4 091,4	4 642,6	(580,3)	-12%	98,6	4 160,9
Fournitures et équipements	9 493,3	10 128,6	13 720,9	(4 393,9)	-32%	170,3	9 497,3
Autres	11 526,0	15 619,1	12 792,9	(222,0)	-2%	324,5	12 895,4
TOTAL ESTIMATIONS BUDGETAIRES	256 062,6	249 413,9	276 344,5	(33 814,7)	-12%	33 021,7	275 551,5

Tableau III. 3 - ESTIMATIONS DU BUDGET D'APPUI (AP/GA) PAR OUVERTURE DE CREDIT ET LIEU D'AFFECTATION, 2003-2004

en milliers de dollars des Etats-Unis

	Estimations révisées 2003				Variations				2004	
	Budgets annuel et ordinaire	Budget supplémentaire	TOTAL	% du total	Volume		Coût		Estimations proposées	% du total
					Aug./(Baisse)	%	Aug./(Baisse)	%		
A - Par ouverture de crédit										
Appui au Programme										
Bureaux sur le terrain	155 899,5	17 843,5	173 743,0	63%	(22 122,5)	-13%	15 208,4	9%	166 828,9	62%
Siège	37 878,6	4 457,8	42 336,4	15%	(7 482,3)	-18%	6 582,5	16%	41 436,6	15%
Total partiel	193 778,1	22 301,3	216 079,4	78%	(29 604,8)	-14%	21 790,9	10%	208 265,5	76%
Gestion et administration de l'Organisation (y compris Budget ordinaire)	60 265,1	-	60 265,1	22%	(4 209,9)	-7%	11 230,8	19%	67 286,0	24%
TOTAL	254 043,2	22 301,3	276 344,5	100%	(33 814,7)	-12%	33 021,7	12%	275 551,5	100%
B - Par lieu d'affectation										
Bureaux sur le terrain	155 899,5	17 843,5	173 743,0	63%	(22 122,5)	-13%	15 208,4	9%	166 828,9	61%
Siège	98 143,7	4 457,8	102 601,5	37%	(11 692,2)	-11%	17 813,3	17%	108 722,6	39%
TOTAL	254 043,2	22 301,3	276 344,5	100%	(33 814,7)	-12%	33 021,7	12%	275 551,5	100%

Tableau III.4 - ESTIMATION DE LA REPARTITION DES POSTES D'APPUI (AP/GA) PAR SOURCE DE FONDS ET UNITE ADMINISTRATIVE, 2003-2004

Source de fonds/ Unité administrative	Administrateurs internationaux et fonctionnaires de rang supérieur										SG et autres catégories	TOTAL
	SGA SSG	D-2 L-7	D-1 L-6	P-5 L-5	P-4 L-4	P-3 L-3	P-2/1 L-2/1	AN				
A. Appui au Programme												
1. Par région												
Afrique de l'Ouest												
2003 Programme annuel		1	2	9	19	23	-	13	155	222		
2004 Programme annuel			3	9	16	22	1	12	180	243		
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique												
2003 Programme annuel		2	5	8	19	23	1	18	196	272		
2004 Programme annuel		2	5	8	13	18	1	18	180	245		
Afrique centrale et Grands Lacs												
2003 Programme annuel			2	6	9	19	3	8	155	202		
2004 Programme annuel			2	6	9	14	4	3	145	183		
Afrique australe												
2003 Programme annuel			2	4	15	8	-	10	84	123		
2004 Programme annuel			3	4	12	9	-	8	81	117		
Asie centrale, Asie du Sud-Ouest, Afrique du Nord et Moyen-Orient												
2003 Programme annuel		1	5	15	15	11	1	25	170	243		
2004 Programme annuel		1	6	19	9	10		31	169	245		
Asie et Pacifique												
2003 Programme annuel			7	9	21	7	1	12	126	183		
2004 Programme annuel			7	10	17	7	2	13	131	187		
Europe ^a												
2003 Programme annuel		2	11	18	30	28	3	52	257	401		
2004 Programme annuel		1	12	17	24	24	2	52	236	368		
Amériques												
2003 Programme annuel			2	6	2	10	7	1	8	57	93	
2004 Programme annuel			2	6	2	11	7	1	7	62	98	
Total: A.1 Appui au Programme 2003												
Programme annuel	Total - A.1	-	8	40	71	138	126	10	146	1 200	1 739	
2004												
Programme annuel	Total - A.2	-	6	44	75	111	111	11	144	1 184	1 686	
2. Programmes globaux												
Direction exécutive et gestion												
Service d'urgence et de sécurité & Projet de renouvellement des systèmes de gestion (MSRP)												
2003 Programme annuel				1	3	14	7		11	36		
2004 Programme annuel				2	4	20	20	1	11	58		
Total: A.2 Appui au Programme - Programmes globaux 2003												
Programme annuel	Total - A.2	-	-	1	3	14	7	-	-	11	36	
2004												
Programme annuel	Total - A.2	-	-	2	4	20	20	1	-	11	58	
3. Siège												
Département de la protection internationale												
2003 Programme annuel		1	2	6	16	10			19	54		
2004 Programme annuel		1	2	6	16	9			17	51		
Département des opérations												
2003 Programme annuel		6	7	27	60	26	1		86	213		
2004 Programme annuel		6	7	23	59	19			73	187		
Total: A.2 Appui au Programme - Siège 2003												
Programme annuel	Total - A.3	-	7	9	33	76	36	1	-	106	267	
2004												
Programme annuel	Total - A.3	-	7	9	29	75	28	-	-	90	238	
Total: A. Appui au Programme												
2003 Programme annuel		-	15	50	107	228	169	11	146	1 316	2 042	
Programme supplémentaire		-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
	Total - A	0	15	50	107	228	169	11	146	1 316	2 042	
2004												
Programme annuel	Total - A	-	13	55	108	206	159	12	144	1 285	1 982	
B. Gestion et administration												
au Siège (y compris Budget ordinaire)												
Direction exécutive et gestion												
2003 Programme annuel		3	1	2	5	10	2		11	34		
2004 Programme annuel		3	1	4	4	10	3		11	36		
Service des technologies de l'information et des télécommunications												
2003 Programme annuel				1	6	4	19	2	24	56		
2004 Programme annuel				1	6	3	17	2	26	55		
Département des opérations - EPAU												
2003 Programme annuel					1	2	1		1	5		
2004 Programme annuel					1	2	1		1	5		
Division de la communication et de l'information												
2003 Programme annuel		1	4	4	20	16	11		54	110		
2004 Programme annuel		1	4	5	20	13	9		48	100		
Division de la gestion des ressources humaines												
2003 Programme annuel		1	2	5	13	17			84	122		
2004 Programme annuel		1	1	3	15	16			84	120		
Division des finances et de la gestion de l'approvisionnement												
2003 Programme annuel		1	2	4	14	9	2		84	116		
2004 Programme annuel		1	1	4	12	9	2		76	105		
Total: B. Gestion et administration - Siège 2003												
Programme annuel	Total - B	3	4	11	25	63	64	15	-	258	443	
2004												
Programme annuel	Total - B	3	4	11	23	62	59	13	-	246	421	
TOTAL												
2003												
Programme annuel		3	19	61	132	291	233	26	146	1 574	2 485	
Programme supplémentaire		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	TOTAL	3	19	61	132	291	233	26	146	1 574	2 485	
2004												
Programme annuel	TOTAL	3	17	66	131	288	218	25	144	1 531	2 403	

a/ L'Europe comprend le Sud de l'Europe orientale autrefois présenté séparément.

Tableau III.5 ANALYSE DES CHANGEMENTS AU NIVEAU DES POSTES D'APPUI (AP/GA) - TOUTES SOURCES DE FONDUS CONFONDUES
(changements par rapport aux postes approuvés pour 2003; au 1^{er} janvier 2004)

unité administrative	Administrateurs internationaux et fonctionnaires de rang supérieur										TOTAL	2004	JPO
	2003	SGA SSG	D-2 L-7	D-1 L-6	P-5 L-5	P-4 L-4	P-3 L-3	P-2/1 L-2/1	AN	SG et autres catégories			
POSTES APPROUVES POUR 2003		3	19	61	132	291	233	26	146	1 574	2 485		154
AUGMENTATIONS/REDUCTIONS DE POSTES													
A. Appui au Programme													
1. Région													
Afrique de l'Ouest	222		(1)	1		(3)	(1)	1	(1)	25	21	243	(3)
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	272		-	-	-	(6)	(5)	-	-	(16)	-27	245	2
Afrique centrale et Grands Lacs	202		-	-	-	(5)	1	(5)	(10)	-19	183	(3)	
Afrique australe	123		1	-	-	(3)	1	-	(2)	(3)	-6	117	1
Asie centrale, Asie du Sud-Ouest, Afrique du Nord et Moyen-Orient	243		-	1	4	(6)	(1)	(1)	6	(1)	2	245	(4)
Asie et Pacifique	183		-	1	(4)	-	1	1	-	5	4	187	2
Europe	401		(1)	1	(1)	(6)	(4)	(1)	-	(21)	-33	368	(1)
Amériques	93		-	-	-	1	-	-	(1)	5	5	98	
Total (net) - A.1	1 739		(2)	4	4	(27)	(15)	1	(2)	(16)	-53	1 686	(6)
2. Opérations globales													
Direction exécutive et gestion													
Service de sécurité et d'urgence	36					(1)	(1)			(1)	-3	33	(1)
Projet de renouvellement des systèmes de gestion	0			1	1	7	14	1		1	25	25	
Total (net) - A.2	36			1	1	6	13	1	0	0	22	58	(1)
3. Siège a/													
Département de la protection internationale													
Département des opérations	54						(1)			(2)	-3	51	
	213				(4)	(1)	(7)	(1)		(13)	-26	187	
Total (net) - A.3	267	0	0	0	-4	-1	-8	-1	0	-15	-29	238	-
Total (net) - A	2 042		(2)	5	1	(22)	(10)	1	(2)	(31)	(60)	1 982	(7)
B. Gestion et administration													
Direction exécutive et gestion													
Service des technologies de l'information et des télécommunications	34			1				1			2	36	
Département des opérations - EPAU	56					(1)	(2)			2	-1	55	
Division de la communication et de l'information	5										0	5	
Division de la gestion des ressources humaines	110				1		(3)	(2)		(6)	-10	100	
Division des finances et de la gestion de l'approvisionnement	122		(1)	(2)	2	(1)				(8)	-2	120	
	116		(1)	(1)	(2)					(8)	-11	105	1
Total (net) - B	443			(1)	(1)	(1)	(5)	(2)		(12)	(22)	421	1
Total: Augmentations/réductions de postes	2 485		(2)	4		(23)	(15)	(1)	(2)	(43)	(82)	2 403	(6)
RECLASSEMENTS DE POSTES													
A. Appui au Programme													
1. Région													
Afrique de l'Ouest							(1)	1					
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique					1	(2)	1						
Afrique centrale et Grands Lacs													
Afrique australe		(1)	1										
Asie centrale, Asie du Sud-Ouest, Afrique du Nord et Moyen-Orient													
Asie et Pacifique													
Europe													
Amériques													
2. Siège													
Département de la protection internationale													
Département des opérations													
Total (net) - A			(1)	1	1	(2)		1					
B. Gestion et administration													
Direction exécutive et gestion													
Division de la communication et de l'information				1	(1)								
Division des finances et de la gestion des approvisionnement													
Division de la gestion des ressources humaines													
Total (net) - B				1	(1)								
Total: Reclassements de postes			(1)	2		(2)		1					
Total: changements (nets)			(3)	6		(25)	(15)		(2)	(43)	(82)		
NOMBRE ESTIMATIF DE POSTES EN 2003	2 485	3	16	67	132	266	218	26	144	1 531	2 403	2 403	148

Tableau III.6 - POSTES RELEVANT DU BUDGET ORDINAIRE DES NATIONS UNIES (au 1^{er} janvier 2004)

Unité administrative	Administrateurs internationaux et fonctionnaires de rang supérieur							Total	AN	SG	TOTAL
	SGA/ SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2				
<u>DIRECTION EXECUTIVE ET GESTION</u>											
Bureau du Haut Commissaire	2	-	1	-	1	-	-	4	-	5	9
Bureau de l'Inspecteur général	-	-	1	2	-	-	-	3	-	2	5
Section des affaires juridiques	-	-	-	1	-	-	-	1	-	1	2
Bureau du Médiateur	-	-	1	-	-	-	-	1	-	1	2
Convention Plus	-	-	1	1	-	-	-	2	-	-	2
<u>SERVICE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES TELECOMMUNICATIONS</u>											
Service des technologies de l'information et des télécommunications	-	-	1	6	1	13	2	23	-	18	41
<u>DIVISION DE LA COMMUNICATION ET DE L'INFORMATION</u>											
<u>ET DE L'INFORMATION</u>											
Bureau du Directeur	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
Service de la mobilisation des ressources et des relations avec les donateurs	-	-	1	1	3	2	5	12	-	5	17
Coordonnateur pour les ONG	-	-	-	1	-	-	-	1	-	2	3
Secrétariat et Service interorganisations	-	-	1	1	1	-	-	3	-	1	4
Service des relations avec les médias et de l'information	-	-	1	-	-	-	1	2	-	2	4
Service des affaires publiques et du secteur privé	-	-	1	1	1	1	3	7	-	1	8
Section des archives et des dossiers	-	-	-	-	-	1	-	1	-	5	6
<u>DIVISION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</u>											
<u>SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES</u>											
Bureau du Directeur	-	-	1	-	1	-	-	2	-	-	2
Section de la politique générale et de l'administration	-	-	-	1	2	5	-	8	-	21	29
Section du recrutement et des affectations	-	-	-	1	1	2	-	4	1	4	9
Section de l'informatique (RH)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2
Section de perfectionnement du personnel	-	-	-	1	1	-	-	2	-	6	8
<u>DIVISION DES FINANCES ET DE LA GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT</u>											
Bureau du Contrôleur et du Directeur	-	1	-	-	-	-	-	1	-	3	4
Section de la gestion et du développement de l'Organisation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
<u>SERVICE DES RESSOURCES FINANCIERES</u>											
Section du budget	-	-	-	1	-	1	-	2	2	9	13
Section des finances	-	-	-	1	-	-	-	1	-	13	14
Section de la trésorerie	-	-	-	1	-	-	-	1	1	7	9
Section des transports et de l'approvisionnement	-	-	1	-	1	3	2	7	-	17	24
Total	2	2	11	20	13	28	13	89	4	127	220

TABLEAU III.7 - ESTIMATIONS PROVISOIRES DES DEPENSES DU HCR LIEES A LA SECURITE 2002 - 2004

En milliers de dollars des Etats-Unis

Activités	Dépenses 2002	Budget révisé 2003	Estimations initiales 2004
A - Contribution du HCR aux coûts du système commun relatif à la sûreté et à la sécurité du personnel			
1. Part du financement des opérations annuelles de l'UNSECOORD à New York et sur le terrain incombant au HCR *	2 194,0	1 798,6	1 800,0
2. Part incombant au HCR de la Politique annuelle d'assurance contre les actes malveillants, mise en place par l'UNSECOORD *	327,2	295,40	295,4
3. Part incombant au HCR des coûts du système commun de sécurité des Nations Unies liés aux activités sur le terrain **	1 091,0	1 145,5	1 202,8
4. Part incombant au HCR des coûts du système commun des Nations Unies relatifs aux services médicaux communs sur le terrain **	1 040,7	1 092,7	1 147,4
Total partiel	3 612,2	3 239,5	3 298,2
B - Coûts relatifs à la sécurité et à la sûreté du personnel du HCR			
5. Coûts liés au personnel chargé de la sécurité sur le terrain dans divers bureaux sur le terrain	3 135,0	4 465,0	5 581,3
6. Actualisation des opérations visant à répondre aux normes de fonctionnement minimales en matière de sécurité ainsi que tout besoin nouveau/imprévu en matière de sécurité	1 830,1	2 177,4	2 050,6
7. Coûts liés à la Section de la sûreté sur le terrain (FSS), y compris 6 conseillers détachés sur le terrain	1 640,0	2 032,3	2 050,5
8. Coûts relatifs à la formation en matière de sécurité	410,8	130,0	130,0
9. Coûts liés aux assurances complémentaires dans le monde	-	250,0	250,0
10. Coûts relatifs à l'évacuation pour raison de sécurité et primes de risque	3 274,3	3 438,0	3 609,9
11. Coûts liés à la sécurité des bureaux et résidences sur le terrain, y compris les contrats en matière de sécurité **	2 871,0	3 014,6	3 165,3
12. Coûts des équipements de transport relatifs à la sécurité **	466,4	489,7	514,2
13. Coûts des équipements de télécommunication liés à la sécurité **	362,9	381,1	400,1
14. Coûts liés à l'équipement en matière de sûreté et de sécurité	50,1	52,6	55,2
Total partiel	14 040,6	16 430,6	17 807,1
TOTAL	17 652,8	19 670,2	21 105,3

* Les montants fournis se basent sur les factures révisées de 2002 et initiales de 2003 reçues en mars 2003.

** Les montants fournis sont des estimations dans la mesure où le HCR ne budgétise pas à ce niveau de détail.

Tableau III.8 - FORMATION DU PERSONNEL DU HCR POUR 2002 - 2003 - 2004

Type de formation (Toutes sources de fonds confondus)

en dollars des Etats-Unis

Secteur de formation	Activité	Dépenses 2002	Budget approuvé EXCOM 2003	Budget révisé 2003	Estimations initiales 2004
Protection	Protection/Droit des réfugiés	487,0	600,0	675,0	700,0
	Rapatriement librement consenti		35,0		
	Réinstallation	47,6	65,0	240,0	
	Total protection	534,6	700,0	915,0	700,0
Opérations	Gestion des situations+B18 d'urgence (EMTP)	53,2	42,0	80,0	-
	Ateliers à l'intention des responsables des situations d'urgence	302,6	172,0	180,0	150,0
	Gestion des programmes	122,4	152,0	250,0	300,0
	Gestion des vivres	10,7	18,0	40,0	-
	Enregistrement/statistiques	-	36,0	65,0	-
	Appui technique	15,4	30,0	60,0	-
	Planification orientée vers la population (POP)	16,0	36,0	50,0	-
	Logistique/Achats	-	24,0	30,0	-
	Environnement	-	60,0	80,0	-
	Enfants réfugiés	27,8	30,0	30,0	-
	Total opérations	548,1	600,0	865,0	450,0
Administration et appui au personnel	Gestion des données	88,0	49,0	80,0	60,0
	Administration du personnel	8,1	28,0	50,0	-
	Finances	13,8	28,0	50,0	-
	Sensibilisation à la sécurité	410,8	160,0	130,0	130,0
	Initiation et Orientation	3,7	14,0	5,0	-
	Formation linguistique	66,6	16,0	50,5	50,0
	Gestion des ressources	-	64,0	50,0	100,0
	Bien-être du personnel (gestion du stress)	63,4	42,0	70,0	70,0
	Gestion des avoirs	-	21,0	30,0	-
	Aptitudes à la communication	159,5	217,0	200,0	200,0
	Télécommunications	51,2	35,0	80,0	-
	Système de gestion des carrières (SGC)	-	14,0	25,0	-
	Santé (Premiers secours / HIV/AIDS)	0,7	12,0	50,0	-
Total administration et appui au personnel	865,8	700,0	870,5	610,0	
Gestion	Développement de la gestion	534,0	600,0	450,0	700,0
	Total gestion	534,0	600,0	450,0	700,0
Relations extérieures	Relations avec les médias/Information	0,4	70,5	40,0	-
	Total relations extérieures	0,4	70,5	40,0	-
Formation à l'extérieur	Formation à l'extérieur	49,7	100,0	80,0	40,0
	Total Formation à l'extérieur	49,7	100,0	80,0	40,0
Budget du terrain	Allocations du terrain	355,6	800,0	560,0	500,0
	Total Allocations du terrain	355,6	800,0	560,0	500,0
TOTAL		2 888,2	3 570,5	3 780,5	3 000,0

Tableau III.9 - RECAPITULATIF DES ACTIVITES DE FORMATION AU HCR EN 2002

Type de formation	Personnel du HCR	Partenaires opérationnels ²	Totaux
<u>Programmes d'apprentissage du HCR³</u>			
Cadres supérieurs	53	-	53
Cadres moyens	142	-	142
Protection	129	14	143
Gestion des opérations	130	-	130
<u>Enseignement à distance³</u>			
Rédaction	259	-	259
Gestion des situations d'urgence	28	482	510
Encadrement/suivi	64	2	66
<u>Ateliers/Cours</u>			
Action pour les droits de l'enfant	106	209	315
Administration/Personnel/SGC	85		85
Code de conduite	3202	300	3502
Informatique	968	14	982
Aptitudes à a communication	81	20	101
Solutions durables/Education à la paix	39	16	55
Situations d'urgence	160	110	270
Finances	87	3	90
Linguistique	368	7	375
Logistique, approvisionnement	163		163
Planification orientée vers la population/parité	49	48	97
Gestion des programmes	231	101	332
Protection ⁴	118	98	216
Information	60		60
Sécurité/Sûreté/Premiers secours	161	18	179
Développement communautaire/Education	153		153
Gestion du stress/Conseils de pairs	149	9	158
Formation technique/sectorielle ⁵	83	27	110
Formation à l'extérieur	17		17
TOTAL	7085	1478	8563

¹ ce tableau prend uniquement en compte les formations significatives et ne reflète donc pas la totalité des activités de formation initiées localement ou en association avec des partenaires opérationnels. Le HCR encourage l'apprentissage sur le lieu de travail te que l'encadrement, les missions guidées, la formation en cours d'emploi et les autres formes de formation continue et flexible qui sont trop nombreuses pour être enregistrées ici.

² comprend les ONG, les gouvernements et les autres agences des Nations Unies

³ participants ayant débuté les cours en 2002

⁴ ne comprend pas un grand nombre d'activités liées à la promotion du droit des réfugiés

⁵ y compris l'eau, la santé, l'assainissement et la planification de sites

Tableau III.10 - ESTIMATION DE LA VENTILATION DES BESOINS RELATIFS AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION POUR 2002 - 2004

En milliers de dollars des Etats-Unis

Objet	Dépenses de personnel	Consultants	Services contractuels	Autres	TOTAL
I - PROJET DE RENOUELEMENT DES SYSTEMES DE GESTION (MSRP)					
comprend la chaîne d'approvisionnement					
Dépenses 2002	837,7	262,3	1 387,1	524,9	3 012,0
Budget initial 2003	2 464,9	331,8	7 425,0	5 531,4	15 753,1
Budget révisé 2003	3 057,7	180,8	7 019,5	5 283,7	15 541,7
Budget initial 2004	4 790,8	1 800,0	2 763,0	8 673,4	18 027,2
II - SYSTEME DE GESTION DES OPERATIONS					
Dépenses 2002	112,9	-	31,7	171,6	316,2
Budget initial 2003	70,5	105,0	150,0	171,6	497,1
Budget révisé 2003	70,5	105,0	150,0	171,6	497,1
Budget initial 2004	-	5,0	55,0	185,0	245,0
TOTAL PARTIEL I - II+B39					
Dépenses 2002	950,6	262,3	1 418,8	696,5	3 328,2
Budget initial 2003	2 535,4	436,8	7 575,0	5 703,0	16 250,2
Budget révisé 2003	3 128,2	285,8	7 169,5	5 455,3	16 038,8
Budget initial 2004	4 790,8	1 805,0	2 818,0	8 858,4	18 272,2
III - PRODUCTION ET EXPLOITATION					
Service des technologies de l'information et des télécommunications					
Dépenses 2002	5 175,0	43,2	32,1	7,9	5 258,2
Budget initial 2003	5 332,6	50,0	62,3	10,5	5 455,4
Budget révisé 2003	5 345,4	50,0	62,3	10,5	5 468,2
Budget initial 2004	6 191,2	40,0	38,0	10,5	6 279,7
Appui aux systèmes d'information et de télécommunication au Siège					
Dépenses 2002	136,7	296,6	1 625,4	1 611,4	3 670,1
Budget initial 2003	58,4	108,4	1 982,0	1 823,1	3 971,9
Budget révisé 2003	184,7	246,4	2 025,7	1 823,0	4 279,8
Budget initial 2004	72,4	65,4	1 624,2	1 407,1	3 169,1
Appui aux systèmes d'information et de télécommunication sur le terrain					
Dépenses 2002	252,9	624,8	1 303,3	1 934,3	4 115,3
Budget initial 2003	91,0	65,0	2 274,8	1 836,8	4 267,6
Budget révisé 2003	151,0	65,0	2 288,3	1 836,8	4 341,1
Budget initial 2004	43,0	96,3	3 440,3	626,3	4 205,9
TOTAL PARTIEL III					
Dépenses 2002	5 564,6	964,6	2 960,8	3 553,6	13 043,6
Budget initial 2003	5 482,0	223,4	4 319,1	3 670,4	13 694,9
Budget révisé 2003	5 681,1	361,4	4 376,3	3 670,3	14 089,1
Budget initial 2004	6 306,6	201,7	5 102,5	2 043,9	13 654,7
IV - TOTAL					
Dépenses 2002	6 515,2	1 226,9	4 379,6	4 250,1	16 371,8
Budget initial 2003	8 017,4	660,2	11 894,1	9 373,4	29 945,1
Budget révisé 2003	8 809,3	647,2	11 545,8	9 125,6	30 127,9
Budget initial 2004	11 097,4	2 006,7	7 920,5	10 902,3	31 926,9

Note : Les dépenses de personnel incluent les coûts relatifs à l'assistance temporaire et aux heures supplémentaires

Figure C. Budget d'appui (AP/GA) par poste de dépense, 2004

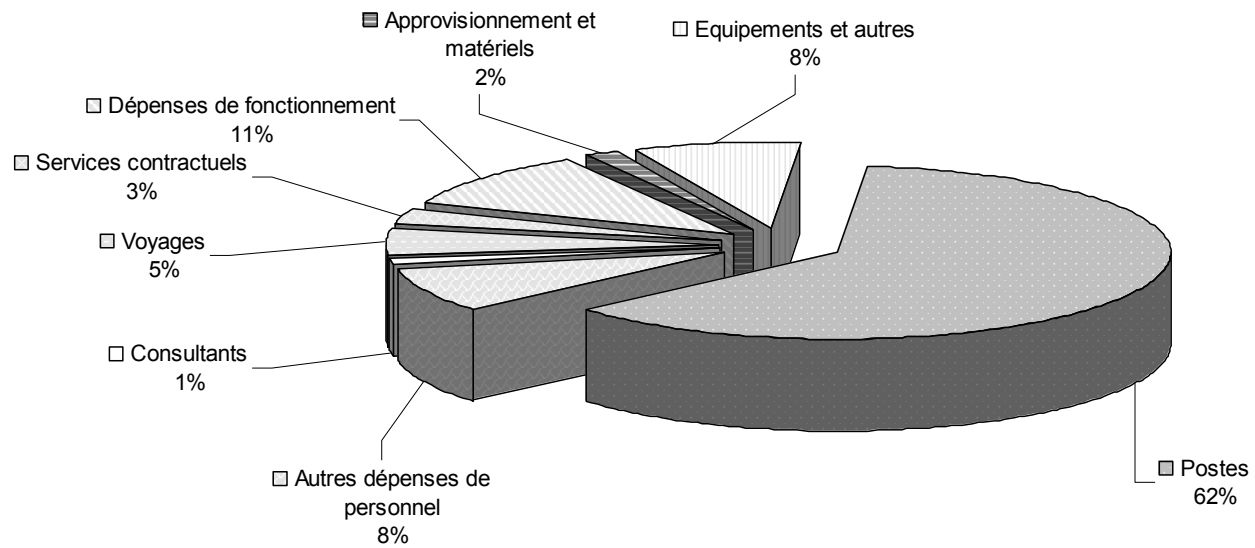
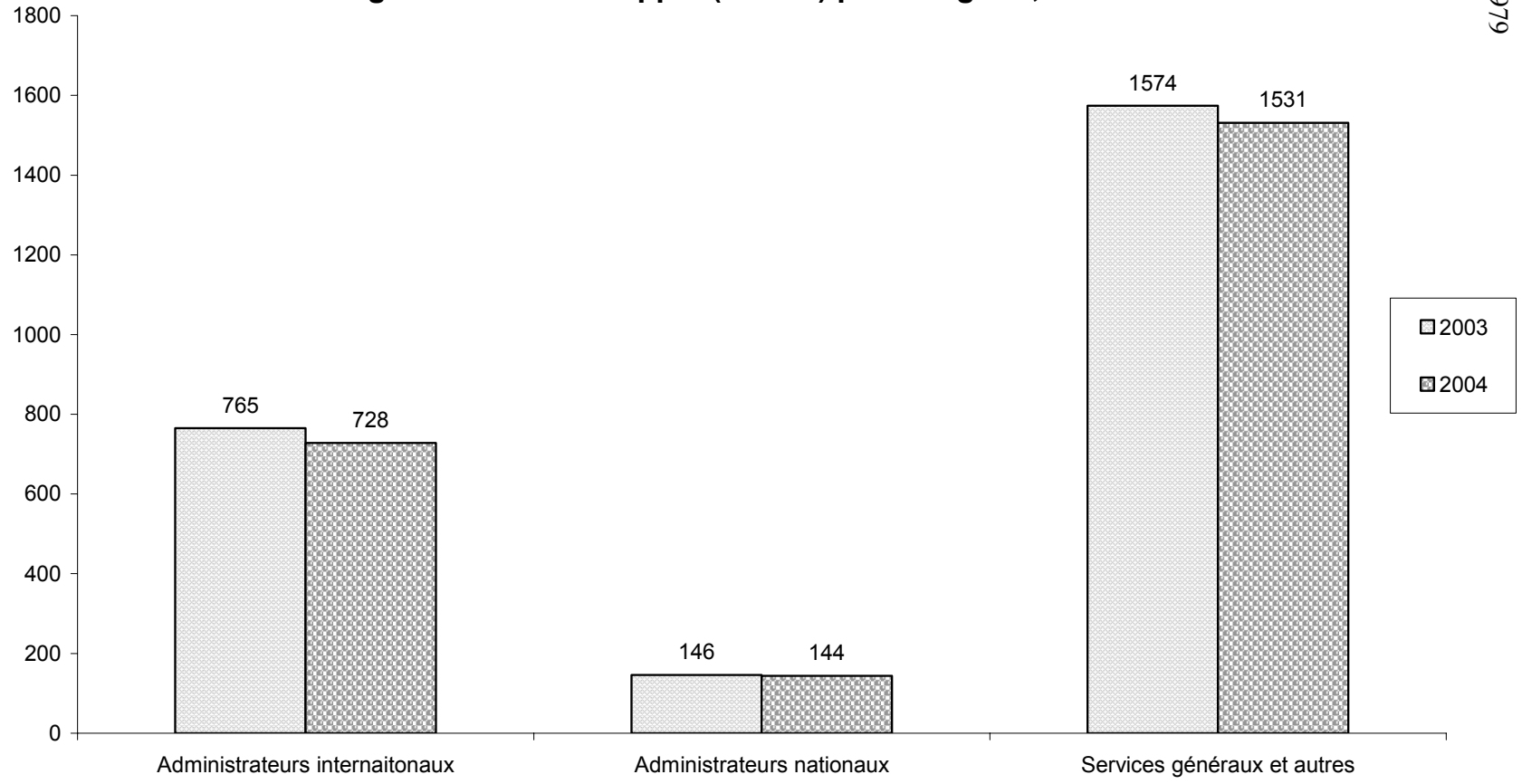


Figure D. Postes d'appui (AP/GA) par catégorie, 2003 - 2004



SUIVI DES OBSERVATIONS DU CCQAB
SUR LE BUDGET-PROGRAMME ANNUEL DU HCR POUR 2003

1. Cette annexe indique les commentaires du HCR sur les observations du CCQAB concernant le Budget-programme annuel du HCR pour 2003 (A/AC.96/964), telles que contenues dans le Rapport du CCQAB (A/AC.96/964/Add.1).

2. **Observation** : *Le Comité consultatif déduit ... que les propositions budgétaires pour 2003 se fondent sur les données arrêtées au 1^{er} juillet 2002. Le Comité demande à être saisi à l'avenir d'un document contenant les données et informations financières les plus actualisées qui pourront ensuite être soumises au Comité exécutif au cours de son examen annuel du Budget-programme du HCR. (Par. 2)*

Commentaire : Le document budgétaire dont le Comité est saisi contient des informations arrêtées au 1^{er} juillet 2003. C'est la date la plus tardive possible pour l'obtention des données budgétaires dans la mesure où le document doit être présenté pour traitement dans un délai de dix semaines avant la réunion. Les seules informations actualisées, régulièrement présentées au Comité permanent, y compris à sa réunion du 25 septembre 2003, ont trait aux dépenses et recettes additionnelles pour l'année en cours. Cette information n'affecte pas le projet de décision (par. 74) qui sera adopté par le Comité exécutif concernant le budget pour 2004.

3. **Observation** : *D'autres améliorations devraient toutefois être apportées [à la présentation de ce document budgétaire] : par exemple l'information sur les objectifs et les indicateurs de progrès doit être plus précise afin de permettre au Comité exécutif d'évaluer la réalisation des objectifs du programme du HCR. En outre, lorsqu'il convient, les tableaux de la partie III du rapport doivent comprendre des données comparatives pour le budget approuvé de la période précédente, et l'organigramme du Siège du HCR doit inclure le nombre de postes proposés au budget pour chaque unité organique. (Par. 3)*

Commentaire : On notera que l'information sur les objectifs et les indicateurs est mieux ciblée et plus mesurable dans la mesure où elle présente quelque 40 indicateurs (par rapport à 80 pour 2003). Les tableaux ont été modifiés pour qu'il soit plus facile d'établir une comparaison entre les différentes informations. Le tableau II.1 a été modifié pour montrer les dépenses en 2002, le budget révisé en 2003 et les estimations initiales pour 2004 ; l'information sur les postes dans ce tableau permet également une comparaison entre le budget révisé pour 2003 et les besoins en postes pour 2004. Le tableau III.1 inclut désormais les dépenses en 2002. Le tableau III.2 a été modifié pour inclure les dépenses en 2002 et le budget pour 2003 tel qu'approuvé par le Comité exécutif. De même, le tableau III.7 inclut désormais une colonne consacrée aux dépenses en 2002. Le tableau III.10 intègre désormais une information supplémentaire sur les dépenses en 2002 et les estimations budgétaires initiales en 2003. L'organigramme inclut également une information sur les postes.

4. **Observation :** *Le Comité est d'avis que le HCR doit passer en revue soigneusement l'utilisation de la Réserve des opérations pour veiller à ce qu'elle soit strictement utilisée aux fins pour lesquelles elle a été établie et conformément au règlement de gestion du HCR régissant l'utilisation de la Réserve des opérations. (Par.7)*

Commentaire : Le tableau I.5 fait état de l'utilisation de la Réserve des opérations. Il convient de noter que le Haut Commissaire a présenté une proposition sur l'utilisation de cette Réserve en 2004 eu égard à des recettes additionnelles (par. 28-31) pour une période d'essai d'une année.

5. **Observation :** *Le Comité note que l'information sur le personnel titulaire de contrats à court terme n'est pas transparente dans la présentation des estimations.*

Commentaire : Les paragraphes 53 à 71 du document budgétaire s'efforcent de brosse un tableau encore plus clair des effectifs du HCR.

6. **Observation :** *Le Comité observe que le projet de conversion du personnel de projet ne semble pas avoir été justifié par les besoins de programmes à long terme. ... Toute proposition visant à convertir 145 postes supplémentaires pour 2004 doit être parfaitement justifiée dans le prochain document budgétaire. (Par. 12)*

Commentaire : Cette question est traitée aux paragraphes 64 et 65. Il convient de noter que le reste des postes de projet n'a pas été converti en postes permanents du HCR ; cette question a été réglée de diverses façons.

7. **Observation :** *le Comité demande qu'à l'avenir, le tableau III.2 [estimations relatives au Budget d'appui par poste de dépenses] soit modifié pour montrer une information comparative sur les deux années écoulées, y compris les estimations initiales des révisions proposées. (Par. 12)*

Commentaire : Cette recommandation est traitée dans le tableau III.2 révisé.

8. **Observations :** *Le Comité consultatif fait remarquer que l'établissement d'une distinction entre trois catégories d'activités au sein du Budget-programme, soit le Programme, l'appui au Programme et l'administration et la gestion, permet au Haut Commissaire et au Comité exécutif d'évaluer le rapport coût/efficacité des activités conduites. (Par. 14) Le Comité a observé qu'il n'y avait pas de lien direct entre les postes de programmes et les postes d'appui au Programme dans certains lieux. ... Le Comité requiert un examen de cette question pour vérifier si le coût des activités d'appui et de gestion sur le terrain est sous-estimé alors que les dépenses de projets sont surestimées. (Par. 13)*

Commentaire : La définition de ces catégories ainsi que les critères présidant à l'établissement d'une distinction sont présentés dans l'annexe IV. Une étude préliminaire a été entreprise pour veiller à l'application cohérente de ces critères. Il convient de noter que le lien entre les postes de programmes et les postes d'appui au programme peut, pour tout un éventail de raisons, varier entre les opérations, en particulier compte tenu de la participation des partenaires

d'exécution dans les opérations du HCR. Une participation plus étroite des partenaires d'exécution impliquerait un petit nombre de postes de programmes du HCR mais davantage de postes d'appui au programme aux fins de suivi et de coordination.

9. **Observation** : *Le Comité réitère son avis selon lequel tous les projets de technologies de l'information proposés doivent être clairement identifiés dans le document budgétaire, et assortis des estimations budgétaires correspondantes, ainsi que des calendriers de mise en oeuvre. Les progrès au niveau de l'exécution des projets actuels et des coûts induits doivent également être recensés et résumés dans le rapport budgétaire, sans surcharger ce document.* (Par.15)

Commentaire : Le descriptif de ce document a été préparé en gardant à l'esprit cette observation. Le tableau III.10 a également été révisé.

10. **Observation** : *Le Siège du HCR doit donner aux bureaux extérieurs une orientation politique en matière de priorités, de formation sur la base de l'identification des besoins et tels qu'ils figurent, notamment, dans les rapports sur l'évaluation, l'inspection, l'audit et d'autres sources pertinentes.* (Par. 16)

Commentaire : Les conclusions de ces rapports de contrôle interne font partie intégrante de la définition des priorités dans les programmes de formation du HCR. Comme il est noté dans le paragraphe 95, depuis 2002, on s'inspire beaucoup des conclusions d'évaluation et d'inspection eu égard aux allégations d'exploitation de réfugiés, ce qui a conduit à l'élaboration du Code de conduite du HCR et à l'élaboration d'une formation y relative. De même, l'édition révisée de *Partenariat, un Manuel de gestion des opérations à l'intention des partenaires du HCR* (février 2003), un manuel de base pour les partenaires du HCR et un outil de formation, intègre tout un éventail d'observations d'audit.

Demandeurs d'asile, réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR à fin 2002

Ces chiffres sont provisoires et sujets à variations.

en gras et en italiques : chiffres pour 2001 (chiffres pour 2002 non encore disponibles).

Pays/territoire/région ¹	Réfugiés ²	Demandeurs d'asile ³	Réfugiés rapatriés ⁴	Autres personnes relevant de sa compétence			Total population concernée
				Personnes déplacées de l'intérieur ⁵	PDI rapatriés ⁶	Divers ⁷	
Bénin	5 021	314	-	-	-	-	5 335
Burkina Faso	457	377	-	-	-	-	834
Cameroun	58 288	5 308	-	-	-	-	63 596
Côte d'Ivoire	44 749	1 142	-	100 000	-	-	145 891
Gambie	12 120	-	-	-	-	-	12 120
Ghana	33 515	8 762	-	-	-	-	42 277
Guinée	182 163	367	-	-	-	-	182 530
Guinée-Bissau	7 639	40	-	-	-	-	7 679
Libéria	64 956	-	21 901	304 115	-	-	390 972
Mali	9 095	719	-	-	-	-	9 814
Niger	296	44	-	-	-	-	340
Nigéria	7 355	30	114	-	-	-	7 499
Sénégal	20 711	1 928	15	-	-	-	22 654
Sierra Leone	63 494	277	75 978	-	-	-	139 749
Togo	12 294	123	-	-	-	-	12 417
Afrique de l'Ouest	522 153	19 431	98 008	404 115	-	-	1 043 707
Djibouti	21 702	462	-	-	-	-	22 164
Erythrée	3 619	5	19 676	-	-	100	23 400
Ethiopie	132 940	19	213	-	-	-	133 172
Kenya	233 671	2 418	-	-	-	-	236 089
Somalie	199	215	32 050	-	-	-	32 464
Soudan	328 176	23 449	383	-	-	-	352 008
Ouganda	217 302	544	263	-	-	-	218 109
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	937 609	27 112	52 585	-	-	100	1 017 406
Burundi	40 533	8 777	53 287	100 000	-	-	202 597
République centrafricaine	50 725	5 348	8	-	-	-	56 081
Tchad	33 455	1 034	51	-	-	-	34 540
Congo	109 201	2 761	617	-	-	-	112 579
République démocratique du Congo	332 978	397	13 489	9 000	-	-	355 864
Gabon	13 473	5 663	-	-	-	-	19 136
Rwanda	30 863	1 576	38 643	-	-	-	71 082
Sao Tome-et-Principe	-	-	-	-	-	-	-
République-Unie de Tanzanie	689 373	164	9	-	-	-	689 546
Afrique centrale et Grands Lacs	1 300 601	25 720	106 104	109 000	-	-	1 541 425
Angola	12 250	928	87 544	188 728	13 272	-	302 722
Botswana	2 805	978	-	-	-	-	3 783
Comores	-	-	-	-	-	-	-
Lesotho	-	-	-	-	-	-	-
Madagascar	-	-	-	-	-	-	-
Malawi	2 166	11 068	-	-	-	-	13 234
Maurice	<i>14</i>	-	-	-	-	-	<i>14</i>
Mozambique	207	6 983	10	-	-	-	7 200
Namibie	21 651	769	1 010	-	-	-	23 430
Afrique du Sud	23 344	52 451	-	-	-	-	75 795
Swaziland	653	368	-	-	-	-	1 021
Zambie	246 765	945	-	-	-	-	247 710
Zimbabwe	9 432	540	-	-	-	-	9 972
Afrique australe	319 287	75 030	88 564	188 728	13 272	-	684 881

Demandeurs d'asile, réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR à fin 2002

Ces chiffres sont provisoires et sujets à variations.

en gras et en italiques : chiffres pour 2001 (chiffres pour 2002 non encore disponibles).

Pays/territoire/région ¹	Réfugiés ²	Demandeurs d'asile ³	Réfugiés rapatriés ⁴	Autres personnes relevant de sa compétence			Total population concernée
				personnes déplacées de l'intérieur ⁵	PDI rapatriés ⁶	Divers ⁷	
Afghanistan	3	18	1 957 958	665 156	753 344	-	3 376 479
Algérie	169 233	5	-	-	-	-	169 238
Bahreïn	-	1	-	-	-	-	1
Egypte	80 494	12 094	-	-	-	-	92 588
Iraq	134 190	437	1 255	-	-	-	135 882
République islamique d'Iran*	1 306 599	4	1 195	-	-	-	1 307 798
Israël	4 180	703	-	-	-	-	4 883
Jordanie	1 199	3 788	-	-	-	-	4 987
Kazakhstan	20 610	3	-	-	-	83 200	103 813
Koweït	1 521	185	-	-	-	138 000	139 706
Kirghizistan	7 708	654	-	-	-	-	8 362
Liban	2 820	162	-	-	-	-	2 982
Jamahiriya arabe lybienne	11 666	30	-	-	-	-	11 696
Mauritanie	405	12	-	-	-	29 500	29 917
Maroc	2 127	115	-	-	-	-	2 242
Territoire occupé de Palestine	-	-	-	-	-	-	-
Oman	-	25	-	-	-	-	25
Pakistan**	1 227 433	1 608	-	-	-	-	1 229 041
Qatar	46	23	-	-	-	-	69
Arabie saoudite	245 290	124	-	-	-	-	245 414
République arabe syrienne	2 918	503	1	-	-	-	3 422
Tadjikistan	3 437	364	1 427	-	-	-	5 228
Tunisie	102	11	-	-	-	-	113
Turkménistan	13 693	3	-	-	-	-	13 696
Emirats arabes unis	163	277	-	-	-	-	440
Ouzbékistan	44 936	1 078	-	-	-	-	46 014
Yémen	82 803	2 095	670	-	-	-	85 568
Asie centrale, Asie du Sud-Ouest, Afrique du Nord et Moyen-Orient	3 363 576	24 322	1 962 506	665 156	753 344	250 700	7 019 604
Australie	<i>55 146</i>	<i>6 013</i>	-	-	-	-	<i>61 159</i>
Bangladesh	22 025	22	-	-	-	-	22 047
Cambodge	200	81	-	-	-	-	281
Chine	297 277	7	-	-	-	-	297 284
Hong Kong SAR, Chine	1 496	190	-	-	-	36	1 722
Inde	168 855	501	-	-	-	-	169 356
Indonésie	28 596	237	-	-	-	-	28 833
Japon	2 657	316	-	-	-	-	2 973
République démocratique populaire lao	-	-	-	-	-	-	-
Malaisie	50 612	1 571	-	-	-	-	52 183
Myanmar	-	-	760	-	-	-	760
Népal	132 436	11	-	-	-	-	132 447
Nouvelle-Zélande	<i>5 264</i>	1 320	-	-	-	-	<i>6 584</i>
Papouasie-Nouvelle Guinée	4 941	312	-	-	-	-	5 253
Philippines	114	47	-	-	-	1 918	2 079
République de Corée	17	72	-	-	-	-	89
Singapour	2	2	-	-	-	-	4
Sri Lanka	28	13	466	447 080	236 206	-	683 793
Thaïlande	112 614	1 050	-	-	-	5	113 669
Timor oriental	1	4	31 882	-	-	-	31 887
Viet Nam	15 945	-	1	-	-	-	15 946
Asie et Pacifique	898 226	11 769	33 109	447 080	236 206	1 959	1 628 349

Demandeurs d'asile, réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR à fin 2002

Ces chiffres sont provisoires et sujets à variations.

en gras et en italiques : chiffres pour 2001 (chiffres pour 2002 non encore disponibles).

Pays/territoire/région ¹	Réfugiés ²	Demandeurs d'asile ³	Réfugiés rapatriés ⁴	Autres personnes relevant de sa compétence			Total population concernée
				personnes déplacées de l'intérieur ⁵	PDI rapatriés ⁶	Divers ⁷	
Albanie	17	52	3	-	-	-	72
Arménie	247 550	3	-	-	-	-	247 553
Autriche	14 130	29 494	-	-	-	-	43 624
Azerbaïdjan	458	8 116	-	577 179	-	2 461	588 214
Bélarus	618	340	-	-	-	16 894	17 852
Belgique	12 578	19 847	-	-	-	-	32 425
Bosnie-et-Herzégovine	28 022	457	41 705	367 491	70 775	-	508 450
Bulgarie	3 658	1 140	-	-	-	-	4 798
Croatie	8 392	52	17 287	17 100	6 302	-	49 133
Chypre	173	2 043	-	-	-	-	2 216
République tchèque	1 297	7 656	-	-	-	-	8 953
Danemark	73 597	6 068	-	-	-	-	79 665
Estonie	10	7	-	-	-	-	17
Finlande	12 373	3 443	-	-	-	-	15 816
France	102 182	34 588	-	-	-	-	136 770
Ex-Rép. yougoslave de Macédoine	2 816	62	10 767	9 442	6 929	2 130	32 146
Géorgie	4 192	-	68	261 583	-	32	265 875
Allemagne	903 000	50 000	-	-	-	-	953 000
Grèce	2 788	1 738	-	-	-	-	4 526
Hongrie	6 088	1 055	5	-	-	-	7 148
Islande	207	22	-	-	-	-	229
Irlande	5 380	6 967	-	-	-	-	12 347
Italie	8 571	7 281	-	-	-	-	15 852
Lettonie	7	11	-	-	-	1	19
Liechtenstein	141	91	-	-	-	-	232
Lituanie	368	218	-	-	-	33	619
Luxembourg	1 201	1 043	-	-	-	-	2 244
Malte	176	474	-	-	-	-	650
Pays-Bas	148 362	58 159	-	-	-	-	206 521
Norvège	50 432	17 480	-	-	-	-	67 912
Pologne	1 591	5 153	-	-	-	-	6 744
Portugal	462	245	-	-	-	-	707
République de Moldova	173	87	-	1 000	-	2	1 262
Roumanie	1 857	39	1	-	-	-	1 897
Fédération de Russie	14 969	609	13	371 195	59 404	525 722	971 912
Serbie-et-Monténégro	354 402	37	14 242	261 826	-	85 000	715 507
Slovaquie	444	4 508	-	-	-	-	4 952
Slovénie	390	193	-	-	-	1 279	1 862
Espagne	6 780	6 309	-	-	-	-	13 089
Suède	142 193	33 016	-	-	-	-	175 209
Suisse	64 419	28 097	-	-	-	-	92 516
Turquie	3 301	2 591	4	-	-	-	5 896
Ukraine	2 966	400	-	-	-	14 300	17 666
Royaume-Uni	159 236	40 800	-	-	-	-	200 036
Europe	2 391 967	379 991	84 095	1 866 816	143 410	647 854	5 514 133

Demandeurs d'asile, réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR à fin 2002

Ces chiffres sont provisoires et sujets à variations.

en gras et en italiques : chiffres pour 2001 (chiffres pour 2002 non encore disponibles).

Pays/territoire/région ¹	Réfugiés ²	Demandeurs d'asile ³	Réfugiés rapatriés ⁴	Autres personnes relevant de sa compétence			Total population concernée
				personnes déplacées de l'intérieur ⁵	PDI rapatriés ⁶	Divers ⁷	
Argentine	2 439	1 542	-	-	-	-	3 981
Belize	1 049	14	-	-	-	-	1 063
Bolivie	350	20	-	-	-	-	370
Brésil	3 182	561	-	-	-	-	3 743
Canada	129 950	52 761	-	-	-	-	182 711
Chili	413	18	-	-	-	-	431
Colombie	205	10	21	950 000	-	-	950 236
Costa Rica	12 433	86	-	-	-	-	12 519
Cuba	1 005	3	-	-	-	-	1 008
Equateur	3 418	5 526	-	-	-	-	8 944
El Salvador	74	8	2	-	-	-	84
Guatemala	733	10	-	-	-	-	743
Honduras	29	5	-	-	-	-	34
Mexique	12 962	23	-	-	-	-	12 985
Nicaragua	325	16	4	-	-	-	345
Panama	1 573	88	-	-	-	93	1 754
Paraguay	21	4	-	-	-	-	25
Pérou	688	140	14	-	-	-	842
Suriname	-	-	3	-	-	-	3
Etats-Unis d'Amérique	485 171	393 317	-	-	-	-	878 488
Uruguay	99	-	-	-	-	-	99
Venezuela	58	1 019	-	-	-	50 000	51 077
Amériques	656 177	455 171	44	950 000	-	50 093	2 111 485
Divers/inconnus	-	-	51	-	-	-	51
Total	10 389 596	1 018 546	2 425 066	4 630 895	1 146 232	950 706	20 561 041

Notes

Les données sont généralement fournies par les gouvernements, sur la base de leurs propres définitions et méthodes de collecte de données.

Un tiret (-) signifie que la valeur est zéro, non disponible ou sans objet.

¹ Pays ou territoire d'asile ou de résidence. En l'absence de chiffres de la part du Gouvernement, le HCR a estimé la population réfugiée.

² Personnes reconnues comme réfugiés au titre de la Convention de 1951/du Protocole de 1967, la Convention de l'OUA de 1969, en accord avec le statut du HCR, personnes ayant obtenu le statut humanitaire et celles ayant obtenu la protection temporaire.

En l'absence de données du Gouvernement, le HCR a estimé la population réfugiés dans la plupart des pays industrialisés sur la base des récentes arrivées de réfugiés et des demandeurs d'asile reconnus. En raison de différents taux de naturalisation, l'estimation du nombre de réfugiés en Amérique du nord, Australie et Nouvelle-Zélande est basée sur les arrivées et cas reconnus au cours des cinq dernières années, alors qu'une période de dix ans a été prise en compte pour les pays européens.

³ Personnes dont les demandes d'asile ou de statut de réfugié sont en cours ou celles qui sont enregistrées différemment comme demandeurs d'asile.

Si le nombre de cas en attente n'est pas disponible, le nombre total de demandes soumises au cours de l'année apparaît en italique.

⁴ Réfugiés qui sont retournés sur leur lieu d'origine au cours de l'année. Source : pays d'origine ou d'asile.

⁵ Personnes déplacées à l'intérieur de leur pays et à qui le HCR étend sa protection et/ou son assistance, généralement suite à une requête spéciale d'un organe compétent des Nations Unies.

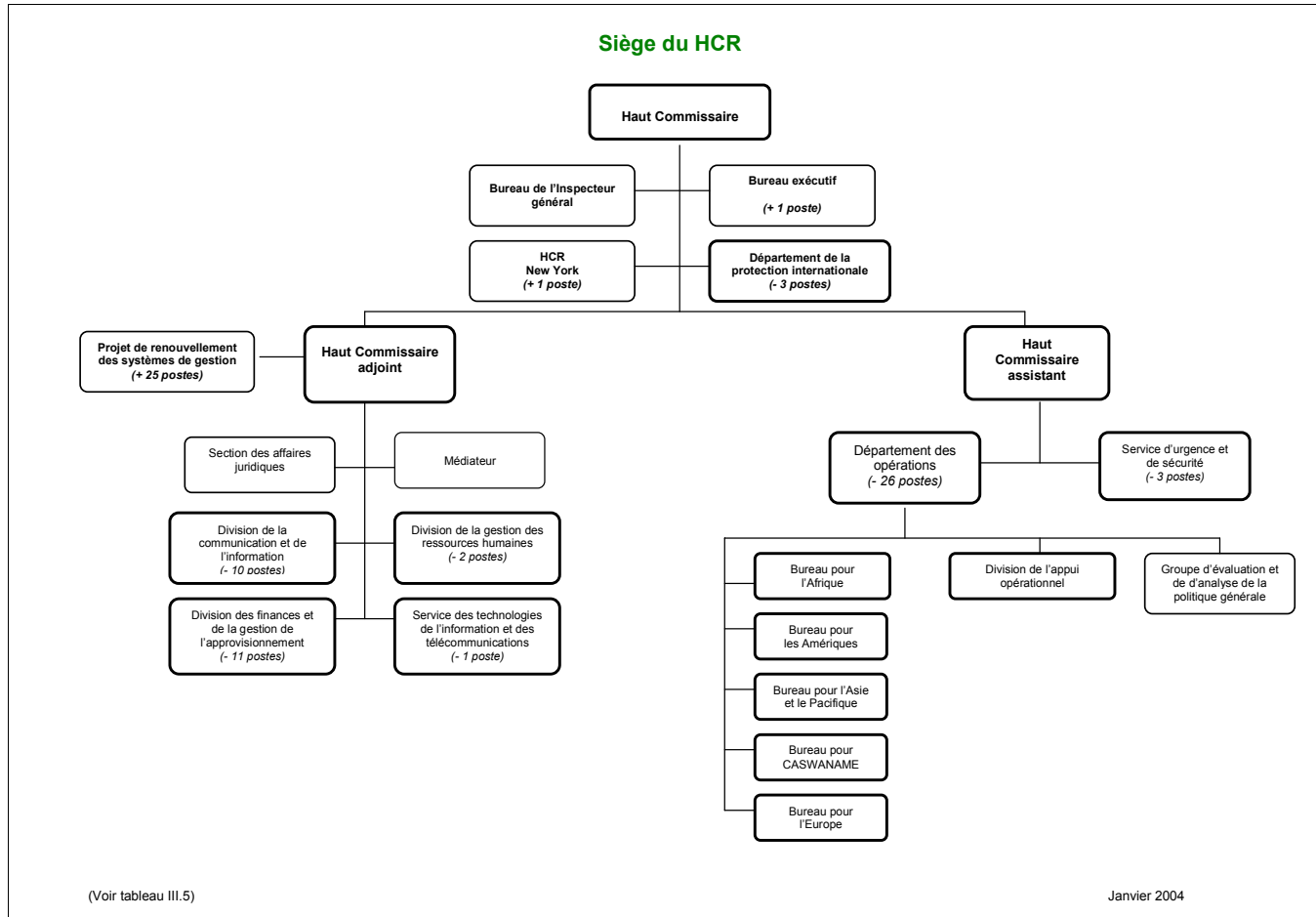
⁶ Personnes déplacées de l'intérieur relevant de la compétence du HCR qui sont rentrées sur leur lieu d'origine au cours de l'année.

⁷ Personnes relevant de la compétence du HCR n'apparaissant pas les colonnes précédentes, y compris les migrants forcés (Fédération de Russie), les apatrides (Biélorus, Koweït, Ex-République yougoslave de Macédoine, Kazakhstan), résidents locaux en danger (Kosovo, Serbie-et-Monténégro), les Sahraouis (Mauritanie), les demandeurs d'asile afghans (Fédération de Russie (estimation du HCR)), etc.

* Selon le Gouvernement, le nombre total d'Afghans dans le pays est estimé à quelque 2 millions.

** Selon le Gouvernement, le nombre total d'Afghans dans le pays est estimé à quelque 1,8 million.

Source : HCR/Gouvernements. Données compilées par le Groupe de données des statistiques, Section des données géographiques et démographiques/DOS.



DEFINITIONS

A. Catégories de postes

1. Les définitions des différentes catégories sont les suivantes :

Gestion et administration (GA) de l'organisation: Postes dont les unités administratives dont la fonction principale est le maintien de l'identité, de l'orientation et du bien-être d'une organisation. Il s'agit d'ordinaire d'unités qui assument les fonctions liées à la direction exécutive, à l'élaboration des lignes d'action et à l'évaluation de l'organisation, aux relations extérieures, à l'information et à l'administration.

Appui au Programme (AP): Postes dans les unités administratives dont la fonction principale est l'élaboration, la formulation, la réalisation et l'évaluation des programmes d'une organisation. Il s'agit d'ordinaire d'unités qui assurent un appui aux programmes, qu'il soit d'ordre technique, thématique, géographique, logistique ou administratif.

Programmes (P) : Postes couvrant les fonctions indispensables pour atteindre les objectifs d'un projet ou programme spécifique lié à l'accomplissement du mandat du HCR. Ces postes sont caractérisés par leur interaction immédiate avec les bénéficiaires.

B. Critères pour la ventilation des postes

2. Dans la ventilation des postes du terrain dans les catégories d'appui au programme ou programmes, les critères suivants sont respectés :

Situation géographique par type de bureau :

Bureau par pays (Délégation) : tous les postes des bureaux établis dans les capitales, à l'exception des unités organiques mentionnées ci-dessous, sont considérés comme des postes d'appui et sont classés comme **AP**.

Sous-délégation/Bureau extérieur : tous les postes des sous-délégations et bureaux extérieurs sont censés participer directement à la fourniture de services aux réfugiés et sont donc classés comme **P**.

Unité organique :

Dans les **bureaux par pays (délégations)**, les postes relevant des unités organiques suivantes regroupent des fonctions directement liées à la fourniture de services aux réfugiés et sont classés comme **P** :

- Unité de protection
- Unité de réinstallation
- Unité de solutions durables
- Unité de rapatriement
- Unité de terrain (administrateurs/assistants), peut inclure des postes de services sociaux

C. Dépenses connexes

3. Les dépenses de personnel couvrent les salaires et les dépenses communes de personnel telles que les indemnités pour charges de famille, les indemnités pour frais d'études, les examens médicaux, etc. Les dépenses non liées au personnel couvrent les voyages, les services contractuels, les dépenses de fonctionnement, les approvisionnements et les équipements, etc. Les services contractuels couvrent la formation linguistique, les services de traduction et d'interprétation extérieurs, l'impression et la reliure extérieures, l'information et les coûts de production. Les dépenses de fonctionnement couvrent des postes tels que la location et l'entretien, les services (eau, électricité, etc.), le téléphone et la papeterie. Les dépenses non liées au personnel pour le Siège et le terrain sont calculées au prorata entre "Appui au Programme" ou "Gestion et administration".