



**Assemblée générale**

Distr.  
GENERALE

A/AC.96/1055  
18 septembre 2008

FRANCAIS  
Original : ANGLAIS et FRANCAIS

---

COMITE EXECUTIF DU PROGRAMME  
DU HAUT COMMISSAIRE

Cinquante-neuvième session  
Genève, 6-10 octobre 2008  
Point 7 de l'ordre du jour provisoire  
Examen et adoption du Budget-programme biennal  
2008-2009 révisé

**Budget-programme biennal pour 2008-2009 (révisé)\*  
du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés**

Rapport du Haut Commissaire\*\*

\* Soumission tardive due aux retards de préparation et de restructuration du document suite à la réunion du CCQAB du 4 septembre 2008.

\*\* Ce document récapitule les besoins budgétaires révisés pour le Programme biennal du Haut Commissariat de 2008 à 2009. Les besoins au titre de ce Budget-programme biennal ont été initialement présentés dans le document A/AC.96/1040 au Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire et adoptés par le Comité à sa 58<sup>e</sup> session plénière d'octobre 2007. Les besoins révisés sont présentés pour examen et adoption à la 59<sup>e</sup> session plénière du Comité exécutif d'octobre 2008.

## RESUME

*Le Budget-programme biennal du HCR pour 2008-2009 (révisé)* récapitule les besoins budgétaires révisés pour les années 2008 et 2009.

La première partie présente les questions budgétaires générales ainsi que les initiatives clés alors que la deuxième partie décrit les budgets révisés proposés pour 2008 et 2009. La deuxième partie présente également le Budget d'appui et fournit une information détaillée sur les besoins révisés pour 2008 et 2009 au plan des programmes, de l'appui au programme et de la gestion et de l'administration ainsi que les postes y relatifs. La troisième partie fournit des informations détaillées au niveau des budgets, des dépenses et des postes aux niveaux mondial, régional et national sous forme de tableaux, complétés par des statistiques concernant le nombre de bénéficiaires sur lesquelles les ouvertures de crédit révisées proposées pour 2009 sont fondées

Un projet de décision générale du Comité exécutif sur les questions relatives à l'administration, aux finances et aux programmes se trouve à la fin de la deuxième partie (chapitre VI). Les chiffres budgétaires ont été arrêtés au 1<sup>er</sup> juillet 2008, sauf indication contraire. Toutes les pertinentes sont contenues dans le *Rapport global du HCR pour 2007* et figureront, en temps utile, dans l'actualisation de *l'Appel global pour 2009*.

La suite donnée aux commentaires du Comité Consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) sur le *Budget-programme biennal du HCR pour 2008-2009* (document A/AC.96/1040) se trouve à l'annexe I.

TABLE DES MATIERES

	Paragraphes	Pages
<b>Résumé</b>		2
<b>Partie I : Questions budgétaires générales</b>	1-120	5-28
I. Ressources et dépenses en 2007	1-7	6-7
II. Tendances en matière de financement et des dépenses	8-11	7-8
III. Evaluation des besoins globaux	12-27	9-11
IV. Structure budgétaire du HCR	28-37	12-14
V. Budget ordinaire des Nations Unies	38-41	14-15
VI. Réserve relative aux “Activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat”	42-45	15-16
VII. Initiatives clés	46-120	16-28
A. Processus de changement de structure et de gestion du HCR	46-65	16-19
B. Logiciel du HCR concernant la gestion axée sur les résultats ( <i>Focus</i> )	66-71	19-20
C. Adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) au HCR	72-74	20-21
D. Financement des engagements liés aux prestations à et après la cessation de service	75-81	21-22
E. Contrôle	82-83	22
F. Gestion des risques	84-86	23
G. Sûreté et sécurité des bénéficiaires et du personnel	87-105	23-26
H. Technologie de l’information et des communications	106-120	26-28
<b>Partie II : Budget révisé proposé pour 2008-2009</b>	121-175	29-46
I. Récapitulatif du Budget révisé proposé pour 2008-2009	121-127	30-32
II. Budget-programme annuel révisé pour 2008	128-133	32-33
III. Budgets-programmes supplémentaires en 2008	134	33
IV. Budget-programme annuel révisé proposé pour 2009	135-139	33-34
V. Budgets-programmes supplémentaires en 2009	140	34-35
VI. Budgets d’appui révisés pour 2008-2009	141-174	35-44
VII. Projet de décision générale sur les questions relatives à l’administration, aux finances et aux programmes	175	44-46

	Pages
<b>Partie III : Tableaux</b>	47-79
I. Ressources en faveur des activités programmées en 2007	48
II. Dépenses de programme du HCR en 2007 et estimations/projections pour 2008-2009	49-50
III. Budgets-programmes supplémentaires du HCR en 2007-2008	51-52
IV. Analyse des effectifs globaux pour 2008 - 2009	53
V. Utilisation des ressources : estimations de la ventilation des dépenses de programmes et d'appui au programme par pays à l'intérieur des régions, 2007-2009	54-60
VI. Utilisation des ressources : ventilation des postes par pays à l'intérieur des régions, 2008-2009	61-66
VII. Chiffres de planification pour 2009 par pays et type de population	67-69
VIII. Estimations relatives au budget d'appui par unité administrative, 2007-2009	70
IX. Estimations relatives au budget d'appui par objet de dépense pour 2007-2009	71
X. Répartition des postes d'appui régionaux (2009)	72
XI. Répartition des postes d'appui (AP/GA) par source de financement et unité administrative, 2008-2009	73-74
XII. Postes financés au titre de l'allocation du Budget ordinaire des Nations Unies	75
XIII. Estimations provisoire des dépenses du HCR liées à la sécurité pour 2007-2009	76
XIV. Formation du personnel du HCR, 2007-2009	77
XV. Récapitulatif des activités de formation au HCR en 2007	78
XVI. Ventilation des besoins relatifs à la technologie de l'information, 2007-2009	79
<b>Annexes</b>	80-91
I. Suivi des observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le Budget-programme biennal 2008-2009	80-85
II. Structure du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	86-89
III. Définitions	90-91

**PARTIE I**  
**QUESTIONS BUDGETAIRES GENERALES**

## I. RESSOURCES ET DEPENSES EN 2007

1. A sa 57<sup>e</sup> session en octobre 2006, le Comité exécutif a approuvé le Budget-programme annuel de 2007, soit 1 032,9 millions (A/AC.96/1026), dont une allocation de 34,4 millions de dollars E.-U. du Budget ordinaire des Nations Unies, une Réserve des opérations de 89,4 millions et 50 millions pour la Réserve concernant les « Activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat ». Le Comité exécutif a également pris note d'un montant de 10 millions de dollars E.-U. pour les activités budgétées concernant les administrateurs auxiliaires, ce qui porte le total des besoins au titre du Budget-programme annuel à 1 042,9 millions. En conséquence, à sa 58<sup>e</sup> session en octobre 2007, le Comité exécutif a accru de 25 millions l'ouverture de crédits au titre de la Réserve pour les « Activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat ».

2. Suite à l'approbation du Budget-programme annuel, 19 budgets-programmes supplémentaires ont été établis, y compris 8 pour les déplacés internes, portant le Budget total pour les programmes supplémentaires en 2007 à 416,5 millions de dollars E.-U.

3. Le total des fonds mis à disposition en 2007 s'est élevé à 1 459,9 millions, y compris un report de 121 millions (voir tableau I, partie III). Au titre du Budget-Programme annuel, les fonds mis à disposition se sont élevés à 1 085,2 millions, dont 972,6 millions sous forme de contributions (y compris l'allocation du Budget ordinaire des Nations Unies), un report de 2006 de 65,6 millions et des recettes et des ajustements divers d'un montant de 47 millions de dollars E.-U. C'est ainsi qu'ont été mis à disposition, 1 031,4 millions au titre du Budget annuel, 37 millions au titre de l'allocation du Budget ordinaire des Nations Unies et 16,8 millions pour les administrateurs auxiliaires. Le total des fonds mis à disposition pour les budgets-programmes supplémentaires s'est élevé à 374,7 millions, y compris un report de 2006 de 55,4 millions.

4. Le montant total des dépenses en 2007 s'est élevé à 1 342 millions (voir figure C et tableau I). Sur ce montant, le Budget-programme annuel a représenté 1 015,9 millions, dont 37 millions au titre du Budget ordinaire des Nations Unies et 9,6 millions pour les administrateurs auxiliaires. Le montant total des dépenses au titre des budgets supplémentaires s'est élevé à 326,1 millions de dollars E.-U. (comme le montre le tableau III). Par rapport à 2006, les dépenses en 2007 au titre du Budget-programme annuel se sont accrues de 111,2 millions de dollars E.-U., ce qui reflète un niveau plus élevé de fonds mis à disposition. Comme le montre le tableau II, les opérations du HCR en Afrique ont représenté 42 pour cent des dépenses, suivies par l'Asie et le Pacifique (14 %) et le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (13 %). La part du Siège est passée de 14 à 12 pour cent. Une information sur les dépenses par pays figure dans le tableau V.

5. Le solde du Budget-programme annuel de 2007 s'est donc élevé à 69,3 millions de dollars E.-U., c'est-à-dire 3,7 millions de dollars de plus qu'en 2006. Ce solde se composait de 62,1 millions au titre du Fonds pour le Programme annuel et 7,2 millions au titre du Fonds pour les administrateurs auxiliaires. Le solde en 2007 pour les budgets-programmes supplémentaires s'est élevé à 48,6 millions. En janvier 2008, un montant de 5,8 millions de dollars a été transféré du Fonds pour les programmes supplémentaires au Fonds pour le Programme annuel dans la mesure où les programmes supplémentaires pour le cyclone et les inondations au Pakistan s'est

achevé et où le programme supplémentaire pour le rapatriement et la réintégration des réfugiés congolais (RDC) a été intégré en 2008, laissant apparaître un solde de 42,8 millions de dollars E.-U. disponible au titre des programmes supplémentaires pertinents pour 2008.

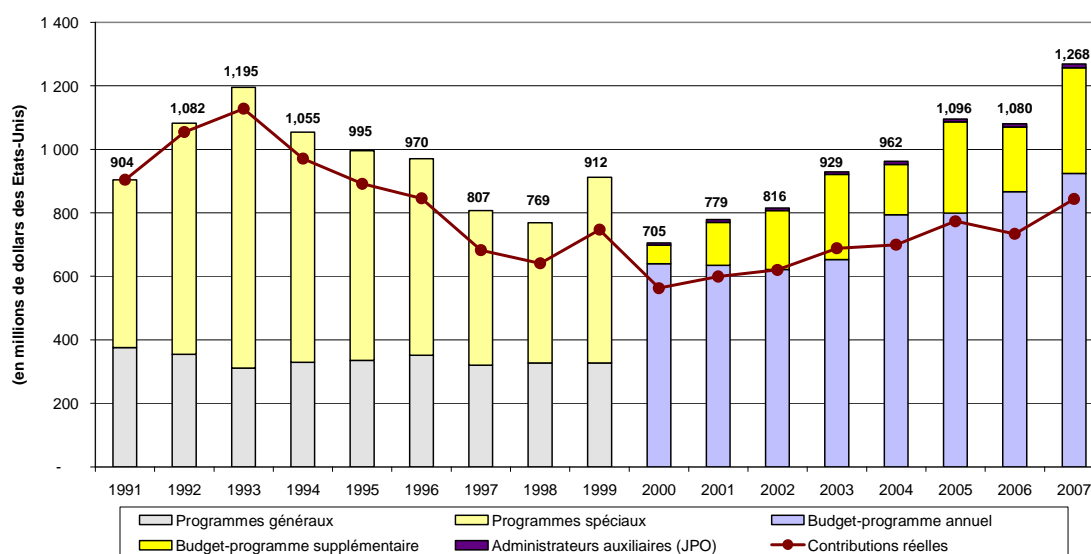
6. Le HCR a, cette année encore, bénéficié de taux de change favorables et du côté des recettes, il a engrangé un gain net de 6,1 millions de dollars E.-U. (voir le sous-chapitre II).

7. Des détails sur les dépenses se trouvent dans le Rapport global du HCR pour 2007 ainsi que dans le document A/AC.96/1051 – *Fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (Comptes pour l'exercice 2007)*.

## II. TENDANCES EN MATIERE DE FINANCEMENT ET DE DEPENSES

8. A l'exception de l'allocation du Budget ordinaire des Nations Unies, toutes les contributions au HCR sont bénévoles. En 2007, ces contributions se sont élevées à 1 268 millions, ce qui représente une augmentation de 188 millions de dollars E.-U. (soit 17 pour cent) par rapport à l'année précédente. Cette augmentation importante s'explique essentiellement par la situation en Iraq. Il est important de noter toutefois que si les contributions se sont accrues en valeur nominale, l'augmentation réelle est beaucoup moins importante lorsqu'on prend en considération l'inflation, comme le montre la figure A ci-dessous.

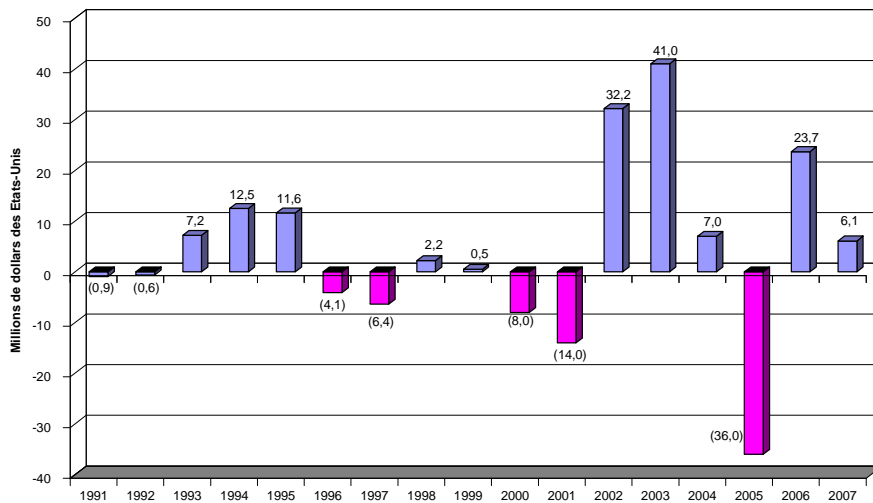
Figure A - Contributions par programme (valeurs nominale et réelle)



Note : les contributions au titre des JPO ont été enregistrées sous Programmes spéciaux jusqu'à 2000. Les contributions (valeur réelle) ont été ajustées sur l'indice des prix à la consommation des Etats-Unis sur la base de l'année 1991.

9. De même, les fluctuations des taux de change ont eu une incidence importante sur le montant global des contributions dans la mesure où plus de 50 pour cent d'entre elles sont libellées en monnaies autres que le dollar des Etats-Unis. En outre, le HCR engage une large part de ses dépenses dans des monnaies autres que le dollar des Etats-Unis. En conséquence, le HCR doit compenser ces incertitudes dues aux fluctuations des taux de change dans le processus de planification du Budget biennal. La figure B ci-dessous illustre l'ampleur des variations de change au cours des 17 dernières années.

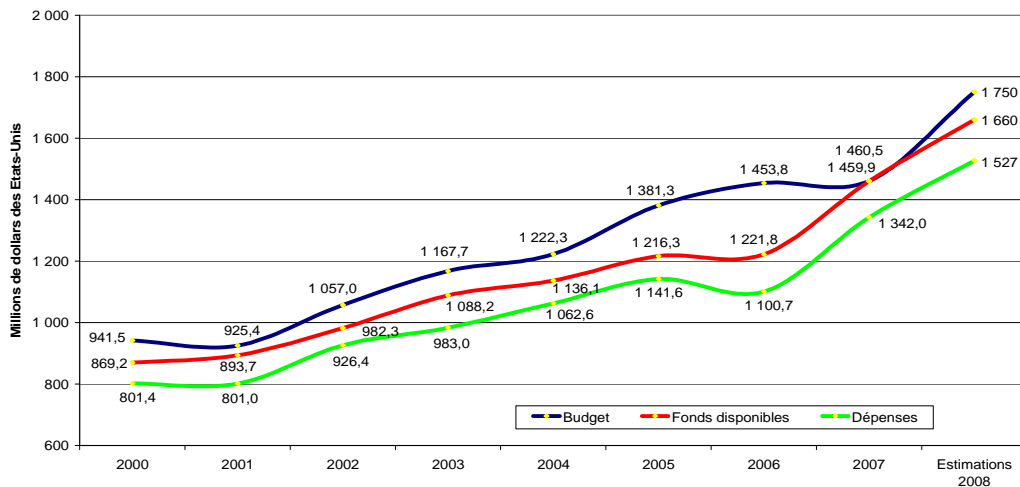
Figure B - Ajustements par rapport au taux de change du HCR - Gains et pertes (1991 - 2006)



10. En 2007, le HCR a à nouveau bénéficié de fluctuations favorables des taux de change. En conséquence, du côté des recettes, un gain net de 6,1 millions de dollars a été enregistré, comme le révèle également la figure ci-dessus. Le Haut Commissaire a donc ajouté cette somme au montant compensatoire de 23,7 millions établi en 2007 pour compenser les pertes de change et veiller à ce que les fluctuations de recettes dues aux pertes de change n'aient pas de retombées néfastes sur le financement des activités programmées pour les réfugiés.

11. Ces dernières années, le fossé entre la dotation budgétaire et les fonds disponibles est devenu un thème récurrent du Programme annuel du HCR, cet écart s'étant creusé en 2005 et 2006. C'est en partie pour inverser cette tendance que le HCR a lancé un processus global de changement de structure et de gestion au début de 2006 (voir chapitre VII). Des mesures importantes ont été prises et cet écart a été réduit. La figure C ci-dessous met en parallèle les budgets, les fonds disponibles et les dépenses au titre du Budget unifié depuis l'année 2000. Les estimations pour 2008 sont encore provisoires.

Figure C - Budgets, fonds et dépenses du HCR de 2000 à 2008





### III. EVALUATION DES BESOINS GLOBAUX

12. En 2008, le HCR a lancé une initiative concernant l'évaluation des besoins globaux (EBG) afin d'améliorer la qualité des évaluations de besoins des personnes relevant de la compétence du Haut Commissaire et afin de renforcer sa capacité à établir des priorités claires et justifiables appuyées par une gestion basée sur les résultats. Cette initiative appuiera les efforts de plaidoyer du HCR et est cruciale pour l'élargissement de la base de financement.

13. Les bureaux extérieurs du HCR ont de tout temps effectué des évaluations de besoins sur la base des plans d'opérations par pays et par région en indiquant les financements requis. Mais ces estimations financières manquaient de clarté et de critères cohérents. Dans de nombreux cas, les estimations ont été influencées par les contraintes présumées en matière de ressources disponibles.

14. L'EBG entend faire état de l'ensemble des besoins des populations prises en charge de façon claire, exacte et cohérente, y compris les interventions et le financement requis. Elle valide l'action du HCR et exprime clairement la situation réelle des réfugiés dans le monde.

15. Dans la phase initiale du cycle de planification de 2009, avant d'être mise en œuvre au plan global pour le cycle de planification biennal 2010-2011, cette initiative a eu deux éléments, tout d'abord les efforts de l'ensemble des bureaux extérieurs, et deuxièmement une approche plus ciblée dans huit pays pilotes.

16. Dans le cadre du premier volet, tous les bureaux extérieurs ont dû présenter une estimation des besoins financiers totaux pour couvrir les besoins, y compris les besoins non satisfaits, de chaque population prise en charge, en utilisant les instruments de planification tels que l'évaluation communautaire participative et celle des partenaires, les rapports de protection et les rapports sur les normes et indicateurs. Ces estimations, fournies dans le cadre du processus de planification annuel de mars 2008, ont représenté un montant de 3,8 milliards de dollars E.-U., comme le montre le tableau suivant (chiffres donnés en dollars E.-U.) :

	Total besoins globaux 2009	Programmes proposés pour 2009			Besoins non couverts en 2009
		Total des contributions des partenaires	Dotation budgétaire approuvée par le Comité exécutif en 2009	Total	
	(a)	(b)	(c)	(d) = (b) + (c)	(e) = (a) - (d)
Afrique	2 106 795 512	1 551 336 711	418 831 603	1 970 168 314	136 627 198
Moyen-Orient et Afrique du Nord	83 555 298	3 764 000	34 757 790	38 521 790	45 033 508
Asie et Pacifique*	1 110 575 126	323 360 878	160 843 863	484 204 741	626 370 385
Europe	487 907 308	304 318 870	92 876 856	397 195 726	90 711 582
Amériques	49 448 084	9 099 354	28 251 582	37 350 936	12 097 148
<b>Total</b>	<b>3 838 281 328</b>	<b>2 191 879 813</b>	<b>735 561 694</b>	<b>2 927 441 507</b>	<b>910 839 821</b>

\* Les chiffres relatifs aux besoins non couverts en Asie et dans le Pacifique incluent un montant de 446,6 millions pour le Sri Lanka pour 2009, sur la base de l'évaluation du Groupe multilatéral et du Plan d'action humanitaire conjoint

17. Le deuxième volet de l'initiative EBG a entraîné un examen plus ciblé des besoins non couverts de personnes prises en charge dans huit pays pilotes – Cameroun, Equateur, Géorgie, Rwanda, Thaïlande, République-Unie de Tanzanie, Yémen et Zambie.

18. Le projet existant de renforcement des capacités de protection (PRCP), grâce à sa méthodologie rigoureuse concernant le rapport sur les lacunes de protection, l'élaboration et la budgétisation des projets y a été utilisé comme modèle pour l'EBG. Six des huit pays pilotes sélectionnés ont déjà participé à ce projet.

19. Initialement, une analyse globale des écarts dans le domaine de la protection, leurs conséquences et les solutions a été effectuée sur la base des rapports de protection, des normes et indicateurs et d'autres sources crédibles. Ensuite, dans le cadre d'un processus consensuel engageant toutes les parties prenantes, un plan global assorti d'interventions de projets concrètes et de budgets fermes a été mis au point pour combler les lacunes identifiées.

20. Dans la mesure où les projets de renforcement des capacités de protection dépendaient essentiellement d'un financement additionnel, seuls quelques pays pilotes se sont prêtés à la phase initiale de l'EGB. Par ailleurs, ils en étaient à différents stades du processus lorsque les premières évaluations ont été achevées en juin 2008, certains ayant des projets plus complets pour répondre aux besoins non couverts que d'autres, selon la date à laquelle ils avaient commencé à utiliser la méthodologie du projet PRCP.

21. Globalement, les résultats de l'enquête initiale EGB dans les pays pilotes ont révélé qu'un tiers des interventions étaient nécessaires pour combler les lacunes au niveau de la couverture des besoins et des services de base, notamment : sécurité alimentaire et nutrition ; services de santé et médicaments ; accès à l'eau potable moyennant la construction ou la réhabilitation des puits ; assainissement moyennant la construction ou la réhabilitation de latrines ; distribution d'articles non alimentaires ; accès à l'éducation pour les enfants moyennant des subventions aux étudiants, des fournitures scolaires, des écoles ou des salles de classe supplémentaires ainsi que des professeurs.

22. Pour créer un environnement propice à la protection, des processus équitables et un système d'asile sûr, tous les pays pilotes ont souligné la nécessité de la création de capacités pour les gouvernements hôtes moyennant la formation et l'appui technique. Plusieurs interventions budgétées prévoient des mesures visant à améliorer l'accès aux procédures d'asile en favorisant l'accueil et en améliorant les procédures, l'enregistrement, l'établissement de papiers, le suivi aux frontières grâce à un personnel de protection adéquat, à une formation et à un appui technique. Il était également prévu des améliorations au système de sécurité, par le biais de mesures de sécurité communautaires et d'appui aux mécanismes de justice, l'amélioration de la prévention et de la réponse à la violence sexuelle et sexiste grâce à un meilleur système de rapports, à des logements plus sûrs, à de meilleurs programmes de protection infantile, à la fourniture de bois de chauffage et de combustible alternatif ; et à des moyens d'existence plus variés pour assurer l'autosuffisance des femmes.

23. Toutes les opérations pilotes se sont concentrées sur les besoins relatifs à la planification de solutions durables ainsi que sur l'amélioration de l'autosuffisance des personnes prises en charge. Les interventions budgétisées comprennent les activités d'établissement de profils, les

enquêtes d'intention, l'appui à la formation supplémentaire, l'éducation professionnelle, les programmes d'activités génératrices de revenus et une plus grande capacité de réinstallation.

24. En termes budgétaires, les résultats de cette opération sont indiqués dans le tableau ci-dessous (les chiffres sont libellés en dollars des Etats-Unis) :

	Total des besoins globaux pour 2009	Programmes proposés pour 2009			Besoins non couverts pour 2009	Montants proposés pour couvrir partiellement les besoins non couverts
		Contributions des pays hôtes, des Nations Unies, des ONG et bilatérales	Proposition de Budget révisé pour 2009	Total		
		(a)	(b)	(c)		
Cameroun	18 914 087	3 900 000	8 244 567	12 144 567	6 769 520	3 000 000
Equateur	13 554 325	2 998 677	6 833 464	9 832 141	3 722 184	3 722 184
Géorgie	125 000 000	80 480 000	5 076 856	85 556 856	39 443 144	28 800 000
Rwanda	14 711 761	2 670 506	7 005 034	9 675 540	5 036 221	3 384 708
Thaïlande	80 375 177	50 180 582	13 430 920	63 611 502	16 763 675	4 500 000
République- Unie de Tanzanie	61 227 645	34 453 150	21 363 840	55 816 990	5 410 655	5 200 000
Yémen	24 471 354	2 250 000	8 930 355	11 180 355	13 290 999	10 000 000
Zambie	16 075 473	2 588 748	8 574 007	11 162 755	4 912 718	4 912 718
<b>Total</b>	<b>354 329 822</b>	<b>179 521 663</b>	<b>79 459 043</b>	<b>258 980 706</b>	<b>95 349 116</b>	<b>63 519 610</b>

25. Pour les huit pays pilotes, les besoins financiers pour satisfaire les besoins non couverts se sont élevés initialement à 96,5 millions de plus que la dotation budgétaire approuvée par le Comité exécutif pour 2009, soit 64,3 millions. Au cours de l'opération de révision des plans pour 2009, les besoins non couverts en Géorgie se sont accrus, et un montant supplémentaire de 15,2 millions a été inclus dans le budget révisé proposé pour 2009 pour les huit pays pilotes, ce qui représente un total de 79,5 millions, comme l'indique la colonne (c) du tableau ci-dessus. Le financement nécessaire à la couverture de ces besoins s'élève donc à un total de 95,3 millions comme l'indique la colonne (e).

26. Suite à de nouvelles consultations avec les bureaux dans les huit pays pilotes concernant notamment leur capacité à mettre en œuvre les activités additionnelles en 2009, le HCR propose de mettre à disposition un montant de 63,5 millions de dollars E.-U. pour mettre en œuvre les projets au titre des besoins non couverts, comme l'indique la colonne (f). Les sources éventuelles de financements nouveaux ou additionnels pour ces projets seront identifiées et des propositions détaillées seront présentées au cours du dernier trimestre de 2008. Dans la mesure où le financement intégral du Budget-programme annuel reste la priorité absolue du HCR, les propositions en matière d'EGB ne seront mises en œuvre que dans la mesure où un financement supplémentaire sera débloqué.

27. Pour le cycle de planification biennal 2010-2011, le HCR a l'intention d'étendre le processus détaillé d'évaluation des besoins globaux, et toutes les opérations par pays participeront à l'analyse globale des écarts et élaboreront des interventions de programme pour les combler.

#### IV. STRUCTURE BUDGETAIRE DU HCR

28. On rappellera que sur la base des consultations avec les donateurs en 1998 et 1999, le HCR a revu son architecture budgétaire et créé le Budget unifié, à compter de l'an 2000. Le budget unifié se compose d'un Budget-programme annuel (y compris la Réserve des opérations et la Réserve pour les « activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat ») et du Budget-programme supplémentaire, pour les nouvelles situations émergeant après l'approbation du Budget-programme annuel par le Comité exécutif. La principale raison d'être de ce budget unifié est la présentation globale et transparente du budget permettant de mieux prévoir le financement, de réduire l'affectation des fonds et de répartir de façon plus équitable les ressources entre les opérations, ainsi que de permettre un contrôle adéquat de la part des donateurs.

29. Toutefois, au fil des ans, les défis lancés par la gestion des opérations du HCR en faveur des déplacés internes, et plus globalement les programmes supplémentaires dans le contexte du Budget unifié sont devenus prépondérants. En conséquence, au début de 2007, le HCR a lancé des consultations informelles avec les donateurs en vue de concevoir une nouvelle structure budgétaire pour le HCR et c'est ainsi qu'une proposition détaillée a été présentée à la 40<sup>e</sup> réunion du Comité permanent en septembre 2007 (EC/58/SC/CRP.25).

30. La 58<sup>e</sup> session du Comité exécutif en octobre 2007 a invité le HCR à poursuivre les réunions consultatives informelles et le Comité permanent, à sa 41<sup>e</sup> réunion de mars 2008, a approuvé la structure budgétaire révisée à compter de la période biennale 2010-2011.

31. Les quatre composantes distinctes de cette nouvelle structure budgétaire sont les suivantes :

a) Programme global pour les réfugiés : Ce premier pilier a trait au mandat du HCR concernant les réfugiés. Il couvre la protection, l'assistance et les solutions durables dans les pays d'asile ainsi que la création de capacités, le plaidoyer et la mobilisation de ressources. Dans le cadre des activités relatives aux solutions durables, ce pilier inclut l'action conduite pour faciliter et appuyer le rapatriement librement consenti des réfugiés (par exemple les préparatifs de retour dans les pays d'asile et d'origine, les mesures visant à s'affranchir des obstacles au retour, le transport, les nécessaires d'assistance matérielle et financière ainsi que l'assistance immédiate pendant une période limitée suite au retour).

b) Programme global pour les apatrides : Ce deuxième pilier a trait au mandat du HCR concernant l'apatridie. Il couvre tous les programmes du HCR relatifs aux apatrides, y compris les populations sans nationalité déterminée.

c) Projets globaux pour la réintégration : Ce troisième pilier concerne un domaine où le HCR assume des responsabilités conjointes avec d'autres institutions des Nations Unies dans le contexte de l'Initiative « Unis dans l'action ». Il couvre toutes les activités à plus long terme visant à réintégrer les réfugiés qui rentrent dans leur pays d'origine ou à les installer sur place dans leur pays d'asile. Dans le cadre de ce pilier, les activités de réintégration sont conçues dans le cadre plus large des programmes des Nations Unies dans le pays ; elles encouragent la fiabilité, une interface entre l'action humanitaire et

l'aide au développement. Les activités tendent à être spécifiques dans chaque contexte mais se situent souvent dans des domaines tels que la santé, l'éducation, les moyens d'existence, les besoins infrastructurels, nécessaires à assurer la viabilité de la réintégration.

d) Projets globaux pour les déplacés internes : ce quatrième pilier couvre toutes les opérations en faveur des déplacés internes où le HCR opère de plus en plus souvent dans le cadre de la collaboration interinstitutionnelle de l'approche modulaire. Dans la mesure où le HCR est invité à participer à la réintégration des déplacés internes dans une situation donnée, ces activités seront financées au titre du pilier pour les déplacés internes, et non au titre du pilier pour la réintégration réservé aux réfugiés. Un certain degré de flexibilité sera toutefois préservé dans les situations où les réfugiés et les déplacés internes sont intégrés dans le cadre de la même opération.

32. L'objet de cette ventilation n'est pas d'indiquer la priorité d'une composante ou d'une population sur une autre, mais de fournir une clarté et une transparence dans les termes utilisés par la nouvelle structure budgétaire du HCR pour les différentes catégories de population prises en charge.

33. A cet égard, on propose que les programmes globaux pour les réfugiés et les apatrides soient financés sur la base du « financement de programme » comme c'est actuellement le cas pour le Budget-programme annuel. Afin de fournir la flexibilité maximale requise pour travailler dans un cadre de collaboration et de processus décisionnels décentralisés au plan interinstitutionnel ainsi que pour faire face à une incertitude de plus en plus grande en matière de besoins budgétaires, on propose que les projets globaux de réintégration et les projets globaux en faveur des déplacés internes de cette nouvelle structure budgétaire opèrent sur la base du « financement de projet » comme c'est actuellement le cas pour les budgets supplémentaires. Au plan du contrôle, le Comité exécutif approuvera les quatre composantes du nouveau Budget unifié lors de sa réunion annuelle.

34. Un pare-feu sépare les programmes globaux pour les réfugiés et les apatrides des projets pour la réintégration et les déplacés internes. C'est ainsi que les dotations budgétaires fixées collectivement par les équipes des Nations Unies dans le pays pour les activités de réintégration et celles en faveur des déplacés internes n'affecteront pas les piliers globaux relatifs aux réfugiés et aux apatrides dont ils sont l'émanation. Les fonds perçus au titre des programmes pour les réfugiés et les apatrides ne peuvent être transférés aux projets en faveur de la réintégration ou des déplacés internes.

35. Les budgets-programmes supplémentaires continueront d'être mis sur pied pour les opérations en faveur des réfugiés survenant après l'approbation par le Comité exécutif du Budget-programme biennal dans le cas où ces opérations ne peuvent être financées sur la Réserve des opérations. Les budgets supplémentaires pour les réfugiés seront en principe intégrés dans le Budget-programme global pour les réfugiés pour la période biennale suivante, si l'opération considérée a atteint le degré nécessaire de stabilité et de prévisibilité.

36. En conséquence, le Comité exécutif approuvera désormais la totalité du Budget du HCR. Ce faisant, il passera en revue les projets dont il sait qu'ils seront financés au titre des piliers

pour la réintégration et les déplacés internes et établira la dotation budgétaire adéquate pour les projets dans le cadre de ces piliers. Lorsque des projets pour la réintégration et les déplacés internes s'imposeront après l'approbation du Comité exécutif, y compris ceux qui font partie des appels consolidés lancés en novembre, ils seront examinés lors de la réunion suivante du Comité permanent.

37. Lorsqu'il a approuvé à sa quarante-et-unième réunion de mars 2008 la nouvelle structure budgétaire, le Comité permanent a demandé au HCR d'entreprendre des consultations plus approfondies en vue d'adopter une position commune sur la portée exacte des quatre éléments et a demandé au Haut Commissariat de présenter à la 43<sup>e</sup> réunion du Comité permanent de septembre 2008 une esquisse de Budget-programme annuel pour 2009 ainsi que des éventuels budgets-programmes supplémentaires pour 2009 connus à ce stade, conformes à la nouvelle structure budgétaire, afin d'y intégrer tous les ajustements ou amendements éventuels recommandés par le Comité. Le tableau ci-dessous résume les résultats de cette entreprise.

<b>Composante du Budget</b>	<b>Dollars E.-U.</b>
Programme global pour les réfugiés*	1 022 951 808
Programme global pour les apatrides	12 251 364
Projets globaux pour la réintégration	225 247 646
Projets globaux pour les déplacés internes	356 486 082
<b>Total partiel</b>	<b>1 616 936 900</b>
Réserve des opérations	108 223 700
Réserve pour les "Activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat"	75 000 000
Administrateurs auxiliaires	10 000 000
<b>Total</b>	<b>1 810 160 600</b>

\* Le Programme global pour les réfugiés comprend 119,1 millions pour les opérations globales et 146,7 millions pour le Siège.

## V. BUDGET ORDINAIRE DES NATIONS UNIES

38. Le Statut de l'Office du haut Commissaire (Résolution 428 (V) de l'Assemblée générale, article 20) prévoit que les dépenses administratives du Haut Commissariat seront financées par le Budget des Nations Unies. Bien que le statut ne définisse pas ce que l'on entend par le terme de « dépenses administratives », une définition du CCQAB dans un rapport présenté à la 7<sup>e</sup> session de l'Assemblée générale (A/2157, partie III) précise qu'il faut entendre par ce terme les dépenses autres que les dépenses opérationnelles et les coûts de gestion connexes. Le HCR fait sienne la déclaration contenue dans le document A/56/6 (chapitre 23, par. 23.19) du Budget biennal proposé pour 2002-2003, selon laquelle les postes de gestion et d'administration du HCR peuvent légitimement être imputés sur le Budget ordinaire. Le Budget ordinaire couvre actuellement environ 40 pour cent des dépenses de gestion et d'administration, soit un peu moins de 2 pour cent du Budget global du HCR.

39. Dans le cadre des délibérations sur le Budget-programme proposé pour 2004-2005, l'Assemblée générale a adopté la résolution 58/270 où elle demande au Secrétaire général de présenter à sa 59<sup>e</sup> session une proposition concernant l'application au fil des ans de l'article 20 du Statut de l'Office du Haut Commissaire. Le Secrétaire général a par la suite recommandé

(A/59/294) la poursuite d'une augmentation graduelle des contributions des Nations Unies aux dépenses de gestion et d'administration du HCR. Il a également suggéré que les propositions d'augmentation soient présentées à l'Assemblée générale pour examen dans le contexte des futurs Budgets-programmes proposés.

40. En outre, il convient de noter que depuis 2004, le HCR a perçu la contribution du Budget ordinaire essentiellement sous forme de subvention. Cette disposition a permis d'éliminer des rapports excessifs. Toutefois, dans un souci de transparence, le HCR a décidé de conserver la structure antérieure de comptabilité pour tous les postes financés par imputation sur cette subvention. En conséquence, les 220 postes actuellement imputés sur le Budget ordinaire sont encore enregistrés avec des codes comptables spécifiques des Nations Unies et les dépenses y relatives sont engagées sur la base de ces codes. C'est ainsi que le HCR peut facilement faire rapport sur les dépenses, grâce aux distinctions claires entre les dépenses de personnel, les dépenses communes de personnel et les autres types de dépenses. La répartition prévue de l'ensemble de ces 220 postes imputés sur le Budget ordinaire au 1<sup>er</sup> janvier 2009 est indiquée dans le tableau XII.

41. Pour la période biennale actuelle, l'allocation du Budget ordinaire, telle que prévue dans le Budget-programme proposé pour 2008-2009 et adopté par l'Assemblée générale en décembre 2007, s'élève à 73,1 millions, soit l'équivalent de 41,8 pour cent des dépenses escomptées concernant la gestion et l'administration, soit 174,8 millions de dollars E.-U. pour la période biennale (voir tableau II dans la partie III).

#### VI. RESERVE POUR LES « ACTIVITES NOUVELLES OU ADDITIONNELLES – LIEES AU MANDAT »

42. On rappellera que la 57<sup>e</sup> session plénière du Comité exécutif en octobre 2006 a approuvé l'adoption d'une nouvelle catégorie budgétaire intitulée « Activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat » dans le Budget-programme annuel de 2007, assortie d'une ouverture de crédits de 50 millions de dollars E.-U. Cette nouvelle catégorie budgétaire a remplacé l'ancienne catégorie II (« OR II ») de la Réserve des opérations adoptée en 2004 à titre expérimental.

43. Toutefois, au cours de 2007, le volume des contributions a été supérieur aux prévisions. Alors qu'en 2005 et 2006 les prélèvements sur la catégorie II de la Réserve des opérations s'élevaient à 37,4 millions et 26,1 millions respectivement, les prélèvements sur la Réserve pour les « activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat » en 2007 avaient déjà atteint un montant de 46,8 millions à la fin du mois d'août 2007. Le HCR a donc décidé de demander à la 58<sup>e</sup> session du Comité exécutif en octobre 2007 d'accroître le montant de cette Réserve, portant le montant annuel de cette Réserve à 75 millions à compter de 2007.

44. Le Comité exécutif a autorisé le HCR à accroître le montant de cette Réserve en 2007 pour le faire passer à 75 millions de dollars E.-U. et a approuvé une ouverture de crédits pour 2008 au même niveau. Toutefois, pour 2009, le Comité exécutif n'a approuvé une ouverture de crédit initiale que de 50 millions et a décidé de passer en revue ce montant à sa 59<sup>e</sup> session « si le Haut Commissaire en faisait la demande » (A/AC.96/1048).

45. Compte tenu de l'intérêt manifeste exprimé par les donateurs pour cette Réserve, le HCR estime que le niveau de 50 millions sera trop faible également en 2009. En 2007, des prélèvements de 53,2 millions de dollars E.-U. ont été opérés sur cette Réserve et au 30 juillet 2008, un montant de 53,7 millions avait déjà été alloué. Le HCR demande donc à la 59<sup>e</sup> session du Comité exécutif de porter le niveau de cette Réserve en 2009 à 75 millions de dollars E.-U. Le projet de décision y relatif se trouve dans le chapitre VII de la partie II.

## VII. INITIATIVES CLES

### A. Processus de changement de structure et de gestion du HCR

46. Dans le cadre du processus de changement de structure et de gestion lancé en février 2006, le HCR réexamine et réajuste ses structures, processus et dispositifs afin de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires et de réduire les dépenses administratives et les coûts au Siège. Le HCR a fourni au Comité permanent des actualisations régulières sur les différents aspects de ce processus de changement et les paragraphes qui suivent résument les progrès accomplis à ce jour.

#### 1. Délocalisation

47. Dans le cadre du volet structurel de son processus de réforme, le HCR a pris la décision en juin 2007 de délocaliser un certain nombre de fonctions d'appui administratif et opérationnel à Budapest, afin de libérer des ressources pour les opérations sur le terrain et les bénéficiaires tout en offrant des perspectives nouvelles aux services concernés.

48. C'est ainsi que le Centre de services globaux de Budapest a commencé à fonctionner le 1<sup>er</sup> janvier 2008, à la date prévue et conformément aux crédits ouverts. Les locaux de Budapest ont été fournis et meublés gratuitement par les autorités hongroises et, en janvier 2008, l'équipe envoyée en éclaireur pour gérer l'établissement du Centre en a remis la responsabilité au nouveau personnel de gestion. En juin, la totalité des fonctions de la section des finances et des secteurs de l'administration du personnel et des Etats de paie ainsi que du recrutement et des affectations avaient été transférées à Budapest.

49. Cette délocalisation s'est accompagnée d'un renforcement du Service de gestion des approvisionnements du HCR à Budapest ainsi que des plateformes d'approvisionnement mondiale à Beijing, Dubaï et Pretoria. Si l'on se fonde sur certains audits et évaluations, on estime que l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement permettra de réaliser des économies importantes qui, ajoutées à celle de la délocalisation, seront réallouées aux opérations.

#### 2. Décentralisation et régionalisation

50. Le mandat du processus de changement de structure et de gestion prévoyait d'examiner le lien entre le Siège et le terrain et plus spécifiquement de :

- a) identifier les secteurs qui bénéficieront de la décentralisation afin d'optimiser les ressources disponibles à l'appui des bénéficiaires sur le terrain et de déplacer les processus décisionnels au plus près du point d'exécution ; et



- b) examiner la configuration de la présence du HCR sur le terrain, y compris le bien-fondé des représentations par pays afin de déterminer l'équilibre optimal entre le Siège et les structures au niveau des régions et des pays.

51. La régionalisation est examinée en vue de répondre à des objectifs spécifiques, notamment la nécessité de déplacer le processus décisionnel aussi près que possible du point d'exécution, ce qui permettrait d'améliorer la réponse opérationnelle, de renforcer la formulation de stratégies sous-régionales, la gestion des situations et la planification des solutions ; et d'accroître la capacité du HCR à s'engager auprès de partenaires, institutions et processus basés en région.

52. Un certain nombre de principes ont été adoptés pour cadrer l'approche en la matière. La régionalisation devrait ainsi :

- a) maximiser les possibilités d'autonomiser de façon responsable et progressive le terrain en déléguant des pouvoirs et des fonctions d'appui ;
- b) ajouter une valeur à la présence nationale en soutenant et autonomisant les représentants par pays dans leur rôle vis-à-vis des autorités nationales ;
- c) faciliter la planification de solutions et de situations sur le terrain ;
- d) pouvoir répondre à différents contextes, en évitant une approche « taille unique », tout en garantissant un degré raisonnable de cohérence globale.

53. Des plans de régionalisation seront progressivement mis en œuvre jusqu'en 2010. Les prochaines étapes au cours de 2008 incluront l'achèvement des cadres d'obligation redditionnelle pour les bureaux régionaux et nationaux avec l'assistance d'une société de consultants canadienne (Les régions pilotes sont l'Asie du Sud-Est et l'Afrique australe) et l'élaboration de mandats, d'outils et d'instruments en matière de régionalisation. Il est également prévu de mener une autre étude au Siège pour identifier les fonctions supplémentaires d'appui qui justifieraient une décentralisation dans un souci d'efficacité.

### 3. Etude de terrain

54. Au cours du premier trimestre de 2008, le processus de changement a conduit une étude de terrain avec les objectifs suivants :

- a) identifier les activités/fonctions qui doivent être menées à bien directement par le HCR et celles qui peuvent être transférées aux partenaires d'exécution ou mieux prises en charge par d'autres institutions avec leurs propres ressources ;
- b) déterminer l'équilibre adéquat entre le personnel déployé dans les capitales et le personnel sur le terrain ; et
- c) déterminer l'équilibre adéquat entre les fonctionnaires internationaux, les administrateurs nationaux, les agents des services généraux et les effectifs additionnels tels que les Volontaires des Nations Unies (VNU) et le personnel détaché.

55. Dans une opération conduite avec l'assistance d'une société de consultants, le HCR a passé en revue les aspects susmentionnés de ces opérations sur le terrain afin d'optimiser l'efficacité et la rentabilité et d'assurer que l'organisation et la flexibilité et l'agilité requises pour opérer dans des environnements caractérisés par une évolution rapide.

56. L'une des conclusions de l'étude a été l'élaboration d'une typologie des situations et des options et paramètres proposés pour : i) partenariats et dispositifs de mise en œuvre ; ii) profil des opérations sous l'angle de la dotation en personnel, en accordant une attention particulière aux pourcentages de personnel national, personnel international et personnel d'appoint ; et iii) déploiement d'effectifs entre les capitales et les antennes sur le terrain.

57. Les prochaines étapes en 2008 concerneront l'achèvement d'une feuille de route pour le suivi de l'étude de terrain et l'information de l'ensemble du personnel, en élaborant une méthodologie pour l'examen des programmes par pays et en actualisant une Note d'information sur les paramètres relatifs à la conception des bureaux.

#### 4. Allocation de ressources et structure budgétaire

58. Parallèlement au travail accompli sur la Réforme de structure, le HCR s'est fixé comme objectif de rationaliser et de simplifier ses processus afin d'alléger la bureaucratie et de rendre le processus décisionnel plus efficace, d'autonomiser ses gestionnaires et de garantir des mécanismes de contrôle et d'obligation redditionnelle efficaces.

59. En réponse aux préoccupations soulevées dans un certain nombre d'études internes et externes, une nouvelle conception du processus d'allocation de ressources du HCR a été entreprise dans le cadre de l'initiative de changement, aboutissant à l'adoption d'un cadre révisé d'allocation de ressources et de gestion par le Haut Commissaire en juillet 2007.

60. Ce nouveau cadre clarifie la répartition des responsabilités entre l'aile opérationnelle du Haut Commissariat, qui supervise le contenu et la gestion des opérations, et l'aile des finances et du contrôle qui supervise les aspects financiers des programmes. Les pouvoirs en matière d'utilisation des ressources approuvées sont délégués plus près du point d'exécution moyennant l'habilitation des représentants, des directeurs de bureau et du Haut Commissaire assistant chargé des opérations qui peuvent réallouer les ressources financières et humaines approuvées en fonction des besoins opérationnels évolutifs.

61. Dans le cadre des prochaines étapes prévues pour rendre ce cadre opérationnel, les travaux se poursuivront quant à la délimitation des responsabilités entre les bureaux, divisions et bureaux régionaux et la précision ultérieure des procédures d'appui.

#### 5. Structure budgétaire

62. Le Comité permanent, à sa 41<sup>e</sup> réunion de mars 2008, a approuvé une nouvelle structure budgétaire pour le HCR comprenant quatre composantes distinctes : i) Programme global pour les réfugiés ; ii) Programme global pour les apatrides, iii) Projets globaux pour les déplacés internes, et iv) Projets globaux pour la réintégration. Des informations supplémentaires se trouvent au chapitre IV ci-dessus.

## 6. Gestion axée sur les résultats

63. Afin de mettre en œuvre la méthode de gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'Organisation, le Haut Commissariat a lancé le développement du logiciel *Focus* dès juillet 2006. Une information plus détaillée à ce sujet se trouve dans le chapitre VII. B. ci-dessous.

## 7. Dotation en personnel

64. Le processus de changement de structure et de gestion a également pour objectif d'aligner les politiques et les stratégies en matière d'effectifs sur les besoins de l'Organisation ; de développer une approche plus rigoureuse en matière d'évaluation de gestion ; et d'utiliser une enquête générale sur le personnel menée chaque année comme outil de diagnostic et d'obligation de rendre des comptes. A ce jour, un programme d'évaluation de gestion a été mis au point ainsi qu'une politique en matière de genre et un modèle amélioré de déploiement accéléré de personnel a été élaboré.

65. Parmi les prochaines mesures prévues, il convient de citer un examen des politiques et des pratiques en matière de déploiement d'effectifs, la cartographie des fonctions du personnel, l'évaluation des résultats de la 2<sup>e</sup> enquête générale sur le personnel et la révision des politiques internes concernant les administrateurs nationaux.

### B. Logiciel du HCR concernant la gestion axée sur les résultats (*Focus*)

66. Le HCR a adopté une gestion axée sur les résultats afin que l'Organisation puisse conduire ses opérations pour atteindre les résultats escomptés de la façon la plus efficace possible. Pour le HCR, cette gestion implique au minimum quatre étapes clés :

- a) la définition d'un cadre stratégique global afin de cibler l'action ;
- b) la spécification des résultats escomptés contribuant à ces objectifs et l'alignement des opérations, des processus et des ressources nécessaires à cette fin ;
- c) le suivi permanent et l'évaluation de la performance/de l'impact à l'aide de normes et indicateurs et l'intégration des leçons apprises dans la planification ; et
- d) l'obligation redditionnelle des agents, des équipes et des partenaires sur la base d'une rétro-information constante en vue d'améliorer la performance.

67. Les outils existants mis à la disposition des gestionnaires du HCR restent inadéquats dans ce contexte. Le logiciel budgétaire adopté à la fin de années 80 tend à se focaliser sur le calcul des apports budgétaires plutôt que sur l'évaluation systématique et l'établissement de priorités quant aux problèmes rencontrés par les populations prises en charge ainsi que la mise au point de solutions efficaces et des résultats appropriés à cette fin. Il n'y a actuellement aucun moyen systématique de lier les valeurs budgétaires aux objectifs, aux buts ou aux résultats. Il n'existe pas non plus de moyen de montrer comment les dépenses d'administration et de personnel sont liées aux objectifs et aux résultats spécifiques d'une opération.

68. C'est dans ce contexte que le HCR a décidé d'élaborer un nouveau logiciel pour appuyer la planification et la gestion de ces opérations sur la base des résultats. Cette application, connue sous le nom de *Focus* renforcera également les communications et la coordination entre le Siège et le terrain et entre le HCR, ses partenaires et les donateurs et aidera les intervenants à évaluer la situation ainsi que les besoins d'une population spécifique prise en charge, en élaborant et en formulant des interventions et des solutions ciblées, en supervisant les progrès, en établissant des rapports et en mesurant les réalisations et les résultats.

69. L'objectif premier de l'application est d'optimiser l'utilisation des ressources pour satisfaire les besoins de protection et consolider les solutions et pour veiller à ce que le HCR puisse établir des rapports exacts sur sa performance et sur l'impact de son action. Cette application portera sur les questions clés visant à améliorer la performance de l'Organisation, y compris la promotion du travail d'équipe orienté vers les résultats dans les opérations de terrain et au Siège ; améliorer la gestion des données dans les opérations et fournir au personnel ainsi qu'aux donateurs les plans et la progression du HCR dans la réalisation des objectifs en temps réel.

70. L'expérimentation initiale sur le terrain a eu lieu dans sept pays en 2007. Une version de *Focus* a été développée fin mars 2008 pour permettre la prise en compte des plans d'opérations pour tous les pays en 2009. Cette opération a eu lieu d'avril à août 2008 à un moment où toutes les opérations par pays ont intégré les plans d'opérations révisés pour 2009 dans la nouvelle structure budgétaire du HCR à l'aide de *Focus*. Les résultats de cette opération (résumée dans le chapitre IV ci-dessus) seront présentés à la 43<sup>e</sup> réunion du Comité permanent en septembre 2008.

71. Au cours du dernier trimestre de 2008, les travaux se poursuivront pour que *Focus* puisse appuyer le processus de planification, d'établissement de priorités et d'allocation de ressources en 2010 et 2011 dès janvier 2009. A la fin de 2009, l'essentiel du travail de développement devrait être achevé. Toutefois, une capacité d'extension sera maintenue en 2010 afin d'apporter les ajustements nécessaires pour que ce logiciel soit pleinement adapté aux besoins très larges des services du Siège et des opérations du terrain.

#### C. Adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) au HCR

72. En mai 2006, l'Assemblée générale a approuvé l'adoption des IPSAS en temps que normes comptables pour toutes les institutions des Nations Unies. L'information financière présentée dans les états financiers conformes aux IPSAS permet une meilleure gouvernance et une meilleure gestion financière interne. L'adoption des IPSAS améliore l'obligation redditionnelle, la transparence et l'harmonisation de la comptabilité et de l'établissement de rapports au sein du système des Nations Unies. L'utilisation de ces normes permettra de comparer les états financiers entre les organisations des Nations Unies et avec les autres organisations internationales et les gouvernements.

73. Le HCR s'est fixé pour objectif de publier des états financiers conformes aux IPSAS au 31 décembre 2010. Afin d'y parvenir, les processus, les procédures et les systèmes d'information d'appui devraient être en place au plus tard au 1<sup>er</sup> janvier 2010. A cette fin, le plan d'adoption des IPSAS a été approuvé par le Haut Commissaire adjoint en juin 2006. Dans la mesure où la mise en œuvre des IPSAS entraîne des changements politiques, procéduraux et

systémiques allant au-delà des domaines de la comptabilité et de la finance, une approche à l'échelle de l'Organisation est adoptée. Dans toute la mesure du possible, des solutions pragmatiques, logiques et cohérentes pour tous les changements rendus nécessaires par l'adoption des IPSAS seront recherchées, afin de minimiser les complexités au niveau des processus et des procédures pour que le personnel puisse rester concentré sur l'exécution des programmes. Le HCR examinera en outre les capacités de traitement intégrées de MSRP/PeopleSoft et optimisera l'utilisation des interfaces dans le contexte de la mise en œuvre des IPSAS. Par ailleurs, l'application des IPSAS tiendra compte d'autres initiatives de l'Organisation telles que la régionalisation, l'étude de terrain ainsi que la gestion et la budgétisation axées sur les résultats.

74. En juillet 2008, des groupes de travail ont été mis sur pied avec pour mission de concevoir des processus plus efficaces, de conduire des analyses critiques des procédures et des systèmes, de formuler de nouvelles procédures, de tester de nouveaux développements et de préparer des instructions et des documents à l'intention des usagers.

#### D. Financement des engagements liés aux prestations à et après la cessation de service

75. Les Normes comptables du système des Nations Unies (UNSAS) requièrent la publication des engagements financiers liés aux prestations dues à la cessation de service à et après le départ à la retraite, c'est-à-dire la prime de rapatriement et les frais de voyage, la compensation des congés annuels et l'assurance maladie après la cessation de service (ASHI). Conformément à ces normes, le HCR a consigné ces engagements dans les notes annexées aux états financiers jusqu'en 2006. Ils n'ont pas été pris en compte dans les états financiers ni provisionnés. Comme la plupart des autres organisations des Nations Unies, le HCR adopte actuellement un mode de financement « au fur et à mesure ».

76. En mars 2007, le Contrôleur des Nations Unies a demandé aux Fonds et Programmes des Nations Unies de reconnaître tous les engagements financiers liés aux prestations dues au personnel à la cessation de service (telles que l'ASHI, la compensation des congés annuels et la prime de rapatriement et les frais de voyage connexes) dans leurs états financiers provisoires de 2006. Dans la mesure où ces instructions n'ont été reçues qu'après la clôture des comptes de 2006, le HCR s'est engagé à faire apparaître ces engagements dans ses états financiers au 31 décembre 2007. Le HCR a donc établi un Fonds de prestations dues au personnel pour couvrir les activités financières relatives aux engagements liés aux prestations dues à la cessation de service eu égard à l'indemnisation des congés annuels, à la prime de rapatriement et aux frais de voyage connexes.

77. Les engagements financiers du HCR liés à l'ASHI ont été estimés par un actuaire-conseil à 308 millions au 31 décembre 2007. Le passif actuariel de l'Organisation lié aux indemnités de rapatriement a été estimé à 26,5 millions de dollars E.-U. Son passif lié à l'indemnisation des congés annuels a été estimé à 33 millions de dollars E.-U. Conformément aux instructions du Contrôleur des Nations Unies et en prévision de l'adoption des IPSAS, ces engagements ont été évalués globalement à 367,5 millions de dollars E.-U., apparaissant pour la première fois en 2007 dans la comptabilité du HCR. Dans la mesure où ces engagements n'ont pas été du tout provisionnés, le Fonds de prestations dues au personnel laisse apparaître un passif.

78. Le volume de ces engagements justifie l'examen d'une politique de financement appropriée pour veiller à ce que des crédits suffisants soient systématiquement ouverts pour couvrir les coûts des prestations futures à verser. Les tendances démographiques actuelles montrent un accroissement du nombre de retraités au bénéfice de l'ASHI, l'augmentation de l'utilisation des services de santé et du coût des traitements médicaux en général. Par ailleurs, en vertu du plan actuel de paiement « au fur et à mesure » ces engagements financiers sont couverts par les ressources disponibles au moment où les versements sont effectués. En conséquence, on se sert des ressources actuelles pour couvrir l'encours de périodes antérieures.

79. En outre, dans la mesure où le HCR tire ses recettes presque exclusivement des contributions volontaires et a besoin de la totalité de ses réserves et soldes de fonds pour mettre en œuvre ses opérations dans le monde, il n'a pas la possibilité d'allouer des soldes de fonds non affectés au financement initial du Fonds de prestations dues au personnel.

80. Les options de financement proposées par le Secrétaire général dans son rapport à l'Assemblée générale (A/61/730) en 2007 vont d'un financement intégral immédiat par le biais d'une contribution ponctuelle des Etats membres à une combinaison de mécanismes de financement aboutissant à la couverture intégrale dans un délai de 25 à 30 ans. L'Organisation des Nations Unies prépare actuellement un rapport à la 63<sup>e</sup> session de l'Assemblée générale (prévue pour la fin de 2008) sur l'état des engagements financiers ainsi qu'une analyse approfondie des propositions de financement des prestations au titre de l'ASHI.

81. Le HCR a l'intention de suivre l'approche qu'adoptera l'ONU pour couvrir les engagements financiers relatifs aux prestations dues à et après la cessation de service. Le HCR continuera à adopter l'approche actuelle de paiement « au fur et à mesure » jusqu'à ce qu'un mécanisme de financement officiel soit arrêté mais fait état des obligations financières et des décaissements y relatifs au titre du Fonds de prestations dues au personnel.

#### E. Contrôle

82. Un Comité de contrôle a été établi en février 1997. Son objectif est d'aider le Haut Commissaire à superviser la gestion financière et opérationnelle du Haut Commissariat, à contrôler l'indépendance et l'efficacité des fonctions de contrôle interne et à garantir que les conclusions et recommandations de contrôle sont adéquatement suivies. Le Comité de contrôle du HCR se compose actuellement de six membres, dont trois viennent de l'extérieur.

83. Le dernier mandat (août 2008) du Comité prévoit que ses principales responsabilités sont de veiller à ce que les risques du HCR soient identifiés de façon appropriée ; que les fonctions de contrôle du HCR, y compris l'audit, les inspections, les enquêtes et l'évaluation, permettent de concevoir et de mettre en œuvre des plans coordonnés pour gérer les risques identifiés ; de veiller à ce que les plans soient mis en œuvre tels qu'approuvés et que des comptes soient rendus quant à la gestion de l'Organisation. En s'acquittant de ces responsabilités, le Comité passe en revue les activités de tous les organes de contrôle au sein du HCR afin d'optimiser leur complémentarité et leur coopération ; il suit l'état de la mise en œuvre des recommandations de contrôle et, si nécessaire, prend des mesures pour veiller à leur application adéquate.

## F. Gestion des risques

84. Fin 2005/début 2006, Price Waterhouse Coopers (PWC) a fourni des services de consultants pro bono pour aider le HCR à adopter une gestion des risques en développant un registre et des cartes de risque. Par la suite, la section d'audit du Bureau des services de contrôle interne de Genève s'est appuyée sur les travaux de PWC pour évaluer globalement les risques du HCR aux fins d'audit. Le Bureau des services de contrôle interne a interviewé un large éventail de fonctionnaires du HCR (septembre 2006 à octobre 2007) et a conduit deux missions d'évaluation des risques sur le terrain au cours du printemps de 2008 (Kenya et Soudan). Le registre des risques du HCR devrait être présenté par le Bureau des services de contrôle interne à Genève au Haut Commissaire début septembre 2008.

85. Le HCR a l'intention de rationaliser la gestion des risques afin de l'intégrer dans sa gouvernance/gestion stratégique et la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. En conséquence, le HCR veillera à l'alignement de l'évaluation des risques sur le cycle de programmation biennal et s'appuiera sur les travaux du Bureau des services de contrôle interne pour finaliser son propre registre des risques et consolider la gestion des risques au sein du HCR. A cette fin, le HCR établira des comparaisons en la matière avec d'autres institutions des Nations Unies et extérieures aux Nations Unies.

86. Entre-temps, la gestion des risques continuera de sous-tendre un certain nombre d'initiatives et de processus de gestion du HCR dans les secteurs de l'obligation redditionnelle, de l'audit basé sur les risques et de la sélection des partenaires. A cet égard, le HCR se félicite de l'initiative du GNUMD concernant une approche harmonisée des transferts en espèces afin de mettre l'accent sur la gestion des partenaires des Nations Unies au niveau des pays pour passer d'un contrôle financier en aval à une évaluation des risques en amont.

## G. Sûreté et sécurité des bénéficiaires et du personnel

87. Les réfugiés, les déplacés internes, les demandeurs d'asile et les autres personnes relevant de la compétence du HCR continuent d'éprouver des difficultés concernant tous les aspects de leur protection et de leur bien-être. De même, les agents humanitaires, y compris le personnel national et international du HCR, continuent de travailler non seulement dans des environnements complexes mais également dans des situations de plus en plus risquées.

88. Des problématiques globales telles que la menace du terrorisme, la dégradation de l'économie mondiale avec l'augmentation des prix des vivres et des combustibles ainsi qu'un accès limité aux vivres en raison des difficultés économiques contribuent à une probabilité accrue des tensions intérieures et extérieures ainsi qu'une recrudescence de la criminalité en tant que mécanisme naturel de survie. Ces questions ont des conséquences importantes au niveau opérationnel.

89. L'espace humanitaire où opère le HCR est souvent sapé par les interventions d'acteurs armés et de plus en plus par la criminalité directement liée à l'absence d'ordre public dans les régions où opère l'Organisation. Des ressources doivent être débloquées pour garantir l'exécution de programmes vitaux dans des conditions de sécurité acceptables pour l'Organisation et son personnel.

90. Alors que de nouvelles formes de menaces et de risques se sont jour, l'Organisation des Nations Unies et, par conséquent, la gestion de la sûreté et de la sécurité du HCR est, et doit, être adaptée en conséquence. L'objectif stratégique global reste la création d'une culture de sécurité au sein de l'Organisation, conforme à la politique de sécurité du HCR.

91. Les paragraphes ci-dessous fournissent des informations complémentaires sur certains thèmes liés à la sécurité.

### 1. Normes minimales de sécurité opérationnelle

92. Une analyse de l'étude sur l'application des normes minimales de sécurité opérationnelle (MOSS) menée à bien en 2006 a amené le Haut Commissaire à demander le strict respect de ces normes dans tous les bureaux d'ici à la fin de 2007. Au cours de 2006-2007, le HCR a alloué un montant supplémentaire de 3 millions de dollars aux bureaux nationaux pour atteindre cet objectif et pour déployer de nombreuses missions d'appui du personnel chargé de la sécurité.

93. Un examen du taux de respect des normes par le HCR à la fin de 2007 a indiqué que plus de 95 pour cent de l'ensemble du Bureau du HCR était parvenu à respecter ces normes. Les déficiences peuvent essentiellement être attribuées à l'ouverture de nouveaux bureaux qui n'avaient pas encore réussi à respecter ces normes ainsi qu'à la nature volatile des normes de sécurité (par exemple un cahier des charges différent pour un pays ou une région fait qu'il est automatiquement difficile pour un Bureau de satisfaire ces normes jusqu'à ce que de nouvelles mesures soient mises en œuvre).

94. Suite à l'attentat dirigé contre les locaux des Nations Unies à Alger, qui a fait 17 victimes et 40 blessés et où les bureaux et les biens des Nations Unies et du HCR ont subi de graves dommages, le Haut Commissariat a entrepris une évaluation globale des bureaux en se concentrant sur la vulnérabilité face à ces attaques.

95. Outre l'inclusion occasionnelle de ces menaces dans les cahiers des charges des MOSS dans le pays, le HCR a décidé de répondre à ces préoccupations pour l'ensemble de ses opérations eu égard à la nature globale du terrorisme. L'évaluation de la vulnérabilité fournira des recommandations et définira les besoins en ressources au titre d'une réponse globale et envisagera des mesures telles que la rénovation/le renforcement des bureaux, le déplacement de bureaux et la colocation de bureaux si possible. Cela nécessitera des ressources importantes et le HCR pourrait lancer un appel de fonds distinct dès que l'analyse sera achevée.

96. Outre ses propres efforts pour assurer le respect des MOSS ainsi que d'autres mesures visant à réduire les risques et limiter l'impact de toute menace, le HCR continue de participer activement aux programmes de suivi et de respect du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS).

### 2. Formation à la gestion de la sécurité

97. La Section de la sûreté sur le terrain s'efforce de mettre en œuvre l'engagement pris par l'organisation de renforcer une culture de sécurité par le biais d'activités d'apprentissage ciblées. Plus précisément, la stratégie de formation à la sécurité souligne deux priorités importantes :



- a) cultiver une approche de la gestion des risques en matière d'opérations et d'incertitude ; cela signifie qu'il convient de transmettre des connaissances en matière de méthodologie de gestion des risques et d'insuffler une meilleure prise de conscience des responsabilités ; et
- b) cibler les cadres, qui, par leurs décisions et leurs actions, peuvent avoir un effet boule de neige ainsi que les conseillers sur le terrain en matière de sûreté qui, par leur présence dans les zones à haut risque, peuvent devenir des agents de changement dans le renforcement d'une culture de sécurité.

98. Dans la mesure où l'objet de la formation est d'élaborer une approche de gestion des risques face à l'incertitude, le contenu se concentre sur la méthodologie de gestion des risques en matière de sécurité : menace et évaluation des risques, plan de sécurité et gestion d'incidents critiques. Ces outils de gestion des risques accroissent la capacité et la confiance des cadres et leur permettent une interaction plus efficace avec le système de sécurité plus large des Nations Unies pour veiller à ce qu'ils répondent aux besoins de l'institution.

99. En 2008, le HCR a conclu un accord avec le Gouvernement suédois, par le biais de l'Agence suédoise de secours pour le don en nature d'équipements visant à organiser deux ateliers SMLP. Le Haut Commissariat espère que cet accord pourra être reconduit en 2009, ce qui permettrait à 80 à 100 gestionnaires de suivre cette formation. Depuis son lancement en 2005, environ 200 cadres supérieurs ont suivi ce programme de formation.

100. En outre, le HCR inclut la gestion de la sécurité en tant que composante importante de l'atelier sur la gestion des situations d'urgence (WEM) qui se tient quatre fois par an. La composante du WEM relative à la gestion de la sécurité inclut la sécurité de la personne, la survie des otages, la planification de missions et des connaissances élémentaires sur les armes et les munitions. Le HCR a conclu un accord avec l'UNDSS afin de reconnaître la composante relative à la sécurité du WEM comme l'une des nouvelles approches sûres aux environnements de terrain, formation animée par UNDSS. Cet accord renforce encore la capacité opérationnelle du HCR dans la mesure où il contribue à réduire le temps de formation avant le déploiement vers des zones à risque. En outre, le HCR élabore un programme de formation à la gestion de crises à l'intention de ses cadres.

### 3. Sécurité des bénéficiaires

101. La Section de la sûreté sur le terrain (FSS) travaille avec les bureaux régionaux et la Division des services de la protection internationale à l'élaboration et à la mise en œuvre de nécessaires de sécurité spécifiques pour les réfugiés et les déplacés internes (par exemple la mise à disposition de chargés de liaison pour la sécurité des réfugiés au Tchad). En outre, les mécanismes de sécurité pour les réfugiés/déplacés internes sont renforcés moyennant la participation aux instances chargées de la réforme du secteur de la sécurité et des activités comme le déminage ainsi que le désarmement, la démobilisation et la réintégration (DDR).

102. La FSS travaille en étroite collaboration la Division des services de la protection internationale sur les liens entre la sécurité des réfugiés et la sécurité du personnel. Ces deux services ont collaboré avec le Bureau pour les institutions chargées de l'ordre public et de la

sécurité du Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies afin d'accroître la coopération dans des domaines tels que la sécurité des bénéficiaires, DDR, le déminage et la création de capacités pour les institutions chargées de la sécurité nationale et du droit.

#### 4. Partenariats

103. Le HCR, en sa qualité de membre, appuie le système de gestion de la sécurité des Nations Unies et collabore régulièrement avec l'UNDSS et d'autres partenaires du réseau de gestion de la sécurité au plan interinstitutions.

104. Toutefois, le HCR continuera de souligner la nécessité de donner la priorité aux besoins opérationnels du Haut Commissariat et des autres partenaires sur le terrain en les aidant moyennant des stratégies de gestion des risques de programme, par exemple des évaluations des risques de sécurité prenant totalement en compte les aspects opérationnels et de programme des opérations humanitaires.

105. Le HCR continue également de travailler en étroite collaboration avec l'UNDSS et les partenaires d'exécution au développement d'une formation à la sécurité et participe aux programmes de formation de l'UNDSS et aux programmes de recyclage au Centre de formation de l'Organisation internationale du travail à Turin en Italie. Cela permet au HCR de rendre le personnel de l'UNDSS plus conscient des besoins et des méthodes opérationnelles propres au HCR, afin de faciliter un système de gestion de la sécurité répondant mieux aux besoins du HCR et de ses bénéficiaires. En outre, le HCR a conclu un accord avec l'UNDSS concernant les normes équivalentes pour certains cours de formation.

#### H. Technologie de l'information et des communications

106. Le HCR a continué d'actualiser et de peaufiner sa stratégie en matière de technologie de l'information et des communications pour la période 2007 à 2010 afin d'engranger les bénéfices de ses investissements au niveau des systèmes et infrastructures de communication et d'information, contribuant par là à une amélioration des services. Dans ce contexte, plusieurs initiatives stratégiques identifiées dans un audit du Bureau des services de contrôle interne sur la technologie de l'information et des communications continueront d'être mises en œuvre en 2008 et 2009. Notamment, le processus de gouvernance des technologies de l'information et des communications a été renforcé afin de prendre des décisions transparentes et légitimes sur les investissements que l'Organisation peut faire en la matière.

107. Il convient de citer l'achèvement de la mise en place des systèmes de finance PeopleSoft et de chaîne d'approvisionnement à la fin de 2007. La mise en œuvre des systèmes de ressources humaines et d'états de paie de PeopleSoft sera achevée en 2008. A ce stade, la phase de mise en œuvre du projet de renouvellement des systèmes de gestion (MSRP) prendra fin.

108. En outre, des initiatives et des infrastructures ont été mises en place pour renforcer l'appui des technologies de l'information et de la communication aux opérations sur le terrain moyennant le recours à des partenaires commerciaux pour la fourniture de services standard, y compris les réseaux de communication et de données, les fonctions d'appui et d'approvisionnement en équipements, tout en maintenant le contrôle de l'architecture des

systèmes, de la stratégie et de la planification. Un nouveau modèle d'exécution de services a été mis en œuvre au Siège et sur le terrain pour couvrir les sollicitations croissantes en matière d'appui à ces technologies. Un meilleur appui au terrain et aux opérations d'urgence a pu être apporté moyennant la délocalisation du personnel des télécommunications à la nouvelle unité des télécoms sur le terrain de Dubaï.

109. Les besoins budgétaires connexes sont indiqués sur le tableau XVI révélant des réductions importantes dans les budgets globaux pour les technologies de l'information entre 2007 et 2009, essentiellement dues à l'achèvement de la phase d'application du MSRP.

### 1. Projet de renouvellement des systèmes de gestion (MSRP)

110. La mise en œuvre des modules relatifs à la chaîne d'approvisionnement et des finances sur le terrain a été réalisée dans l'ensemble des bureaux extérieurs dès la fin de 2007, plus de 110 antennes étant désormais en ligne dans le monde. Une amélioration importante a été apportée au début de 2008 moyennant l'adoption du cadre révisé d'allocation de ressources et d'une nouvelle méthode d'enregistrement des contributions.

111. En 2008 et 2009 l'accent sera mis sur la conformité avec les normes IPSAS et l'intégration de *Focus*, y compris l'adoption de la nouvelle structure budgétaire pour la période biennale 2010-2011. Les composantes relatives aux ressources humaines et aux états de paie du MSRP seront également achevées en 2008 moyennant l'introduction d'un nouveau module de performance électronique et d'apprentissage.

112. La délocalisation de fonctions administratives (ressources humaines, états de paie, gestion de la chaîne d'approvisionnement et services financiers) de Genève à Budapest s'est également soldée par la délocalisation du personnel d'appui en matière de technologie de l'information et cela se poursuivra en 2009.

### 2. Enregistrement des réfugiés

113. Les mesures prises pour appuyer et élargir les activités d'enregistrement attestent la valeur des investissements initiaux dans le système d'enregistrement global standard du HCR, *proGres*. Les travaux sur la nouvelle version de *proGres* (version 3) se sont poursuivis et son déploiement dans le monde entier commencera au cours du troisième trimestre de 2008 et se poursuivra tout au long de 2009.

114. Le module biométrique de *proGres* (identification moyennant les empreintes digitales) prend de l'importance au niveau de l'enregistrement, le système *proGres/BioRegistrar* étant utilisé sur 10 sites et devant l'être dans un certain nombre d'autres lieux. En outre, l'appui à ce logiciel a été étendu à 54 pays.

### 3. Nouveaux outils de collaboration sur Internet et Intranet

115. La nécessité d'outils de collaboration par Internet, tels que de nouveaux sites et de nouveaux portails (permettant au personnel du HCR et des partenaires autorisés d'échanger de façon sûre et simple des informations sur Internet) s'est accrue de façon exponentielle à mesure

que l'Organisation a adopté une structure plus décentralisée. Le Comité de gestion de la technologie de l'information et des communications a approuvé l'utilisation d'un système unique moderne et la Division concernée, en collaboration avec DOS et d'autres divisions a lancé un projet pour mettre en œuvre un système de gestion du contenu Web (WCMS). Ce projet couvre un nouveau système Intranet global pour le HCR et permet aux utilisateurs des divisions d'établir des portails d'opérations selon les besoins. En 2009, le système sera opérationnel et déployé dans le monde entier.

#### 4. Gestion axée sur les résultats (RBM) – Application *Focus*

116. L'équipe du projet relatif à la gestion axée sur les résultats (gérée par l'EDM moyennant l'appui technique de la DIST) poursuivra ses travaux sur *Focus* en 2009 afin de réaliser l'opération de budgétisation de 2009 à l'aide de cette nouvelle plateforme. La transition de *Focus* du projet à l'opération aura lieu de façon échelonnée, et s'achèvera à la fin du projet, comme ce fût le cas pour MSRP et le projet Profile.

#### 5. Infrastructure

117. Au cours du deuxième semestre de 2007, l'implication de la technologie de l'information et des communications du Centre des services globaux de Budapest a été réalisée. Tout au long de 2009, tous les travaux d'infrastructures supplémentaires nécessaires à l'expansion de ce centre et au regroupement du personnel dans les locaux du Siège seront réalisés.

118. A l'issue d'une longue phase d'évaluation, un contrat a été signé avec SITA en mai 2008 pour fournir des services terrestres du réseau Wide Area. La mise en œuvre expérimentale commencera au cours du troisième semestre de 2008 et touchera un groupe initial de 77 bureaux, pour se poursuivre tout au long de 2009.

#### 6. Système de gestion de la trésorerie

119. Au cours du dernier trimestre de 2007, le HCR a lancé le nouveau système de gestion de trésorerie, composé de trois modules spécifiques PeopleSoft et doté d'interfaces avec le module financier existant PeopleSoft/MSRP, ainsi qu'avec les systèmes de ressources humaines et de chaîne d'approvisionnement. Le système de gestion de la trésorerie a été mis en œuvre comme prévu et moyennant un modèle d'application des technologies de l'information off-shore.

120. L'intégration des outils de gestion de la trésorerie dans le MSRP permet la consolidation de la gestion des mouvements globaux de trésorerie avec la gestion des risques et les fluctuations des taux de change afin d'optimiser la gestion des investissements et des liquidités. Ce système, assorti de processus bancaires électroniques fournit une visibilité mondiale en temps réel de la situation en matière de trésorerie à tous les niveaux du Siège jusqu'aux bureaux du terrain. Cela permet une approche structurée de la centralisation des processus tout en réduisant de façon importante les coûts administratifs et de transaction au niveau des paiements et des opérations bancaires. Le système a également fourni au HCR une recherche et un audit totalement automatisés des activités de gestion de la trésorerie au niveau global.

**PARTIE II**

**LE BUDGET REVISE PROPOSE POUR 2008-2009**

## I. RECAPITULATIF DU BUDGET REVISE PROPOSE POUR 2008-2009

121. La figure D ci-dessous indique en détails les dépenses au titre du Programme annuel de 2007 ainsi que les budgets-programmes annuels révisés proposés pour 2008 et 2009.

**Figure D – Dépenses au titre du Programme annuel en 2007 et estimations/projections pour 2008-2009**

Par région et au Siège	Dépenses 2007	Estimations 2008 initiales	Estimations 2008 révisées	Estimations 2009 initiales	Estimations 2009 révisées
Afrique de l'Ouest	79 020,4	65 496,2	69 109,6	48 351,2	48 897,2
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	117 675,5	111 734,8	125 250,3	131 236,3	129 695,3
Afrique centrale et Grands-Lacs	161 130,7	188 307,8	217 997,9	208 933,8	226 428,1
Afrique australe	41 972,1	34 945,4	38 635,1	30 310,3	40 915,0
<b>Total partiel Afrique</b>	<b>399 798,7</b>	<b>400 484,2</b>	<b>450 992,9</b>	<b>418 831,6</b>	<b>445 935,6</b>
Moyen-Orient et Afrique du Nord	34 073,5	33 337,0	44 072,0	34 757,8	50 121,0
Asie et Pacifique	185 390,7	153 764,8	195 629,9	160 843,9	164 941,5
Europe	106 609,8	91 009,5	101 937,3	92 876,8	126 349,6
Amériques	25 782,4	25 457,7	29 127,8	28 251,6	34 108,8
Programmes globaux	94 822,4	67 940,7	80 697,7	73 315,8	114 119,4
Siège	159 833,1	147 151,5	150 180,4	144 577,1	146 661,0
<b>Total partiel activités programmées</b>	<b>1 006 310,6</b>	<b>919 145,4</b>	<b>1 052 638,0</b>	<b>953 454,6</b>	<b>1 082 236,9</b>
Réserve des opérations	-	91 914,6	86 816,2	95 345,4	108 223,7
<b>Total activités programmées et Réserve des opérations</b>	<b>1 006 310,6</b>	<b>1 011 060,0</b>	<b>1 139 454,2</b>	<b>1 048 800,0</b>	<b>1 190 460,6</b>
Activités nouvelles ou additionnelles - liées au mandat	-	75 000,0	21 282,2	50 000,0	75 000,0
Coûts d'appui	-	-	2 419,4	-	-
Administrateurs auxiliaires	9 566,0	10 000,0	10 000,0	10 000,0	10 000,0
<b>TOTAL</b>	<b>1 015 876,6</b>	<b>1 096 060,0</b>	<b>1 173 155,8</b>	<b>1 108 800,0</b>	<b>1 275 460,6</b>

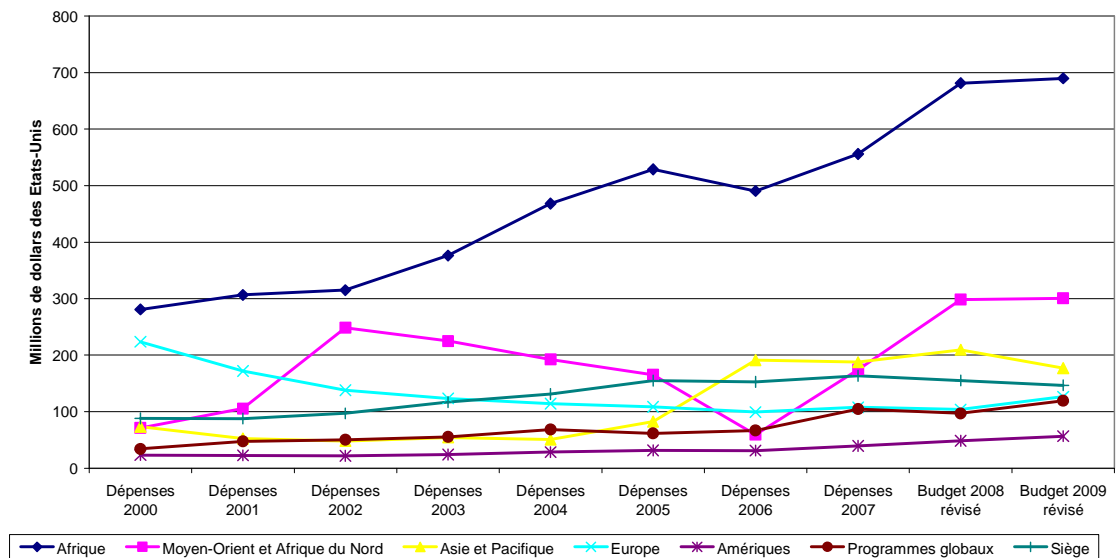
122. Les budgets globaux pour 2008 s'élèvent actuellement à 1 750,4 millions de dollars E.-U., dont 1 173,2 au titre du Budget-programme annuel et 577,2 au titre de 22 budgets-programmes supplémentaires, y compris 10 exclusivement pour les déplacés internes comme le montrent les tableaux II et III et, au niveau par pays, le tableau V.

123. Le budget-programme annuel révisé proposé pour 2009 s'élève à 1 257,3 millions de dollars E.-U. (tableaux II et V) et le Haut Commissariat estime à l'heure actuelle que les budgets-programmes supplémentaires pour 2009 atteindront les 534,7 millions de dollars E.-U. (voir chapitre V ci-dessous).

124. Une information budgétaire détaillée sur l'ensemble des programmes par pays est donnée sous forme tabloïde dans la partie III, tout comme les statistiques sur le nombre de bénéficiaires sous-tendant l'allocation budgétaire proposée pour 2009. Le chapitre VI présente également le budget d'appui et fournit une information détaillée sur les besoins pour 2008-2009 concernant les programmes (PG), l'appui au programme (AP) et la gestion et l'administration (GA), ainsi que les postes connexes.

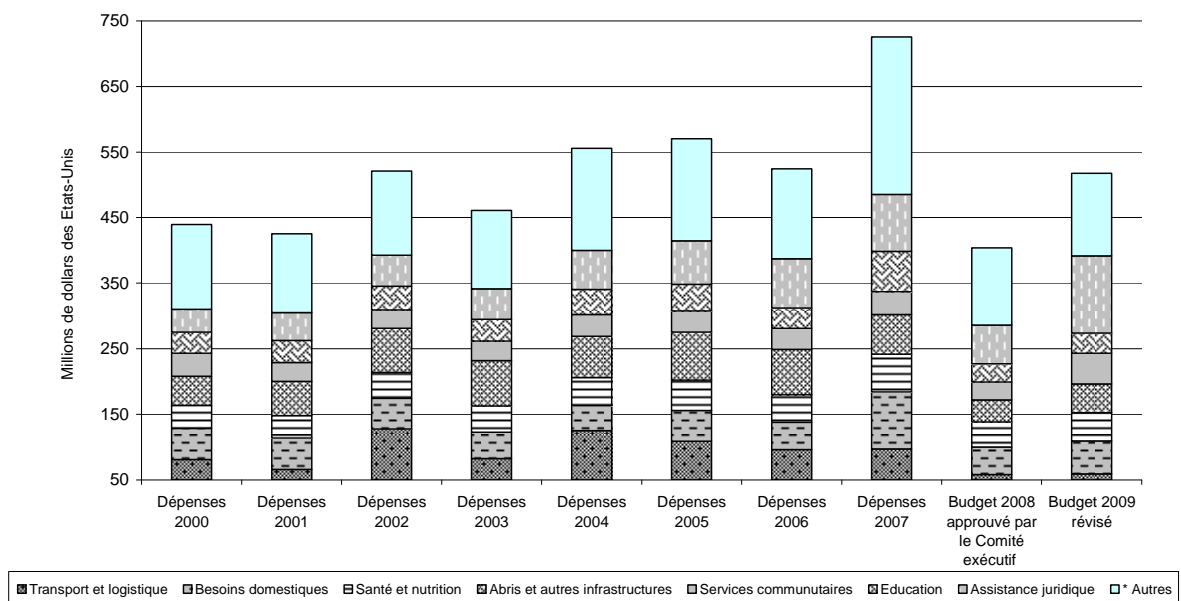
125. Les budgets annuels et supplémentaires révisés par région, programme global et au Siège pour 2008-2009 apparaissent dans la figure E ci-dessous qui fournit également des données sur les dépenses pour la période 2000 à 2007.

Figure E - Dépenses du HCR pour 2000-2007 et Budgets 2008-2009 (révisés) par région



126. La figure F ci-dessous donne une ventilation des allocations budgétaires par principaux secteurs d'activités pour la période 2000 à 2009.

Figure F - HCR - Principales activités par secteur  
Dépenses 2000 - 2007, Budget 2008 approuvé par le Comité exécutif  
et Budget révisé 2009  
Budgets-Programmes annuel et supplémentaire



\*La catégorie "Autres" incluent les vivres, l'assainissement, la production vivrière, l'élevage, l'eau, la foresterie et la pêche, les activités génératrices de revenus et l'appui opérationnel aux institutions. Ne comprend pas les coûts d'appui y relatifs.

127. Les chapitres qui suivent fournissent des détails sur le programme annuel et les budgets-programmes supplémentaires en 2008-2009 respectivement.

## II. BUDGET-PROGRAMME ANNUEL REVISE POUR 2008

128. A sa 58<sup>e</sup> session en octobre 2007, le Comité exécutif a approuvé des activités de programme au titre du Budget-programme annuel de 2008 de 919,2 millions de dollars E.-U., y compris une allocation de 34,8 millions de dollars E.-U. du Budget ordinaire des Nations Unies. Des crédits additionnels de 91,9 millions et de 75 millions ont été approuvés respectivement au titre de la Réserve des opérations et de la Réserve pour les « Activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat ». Le Comité exécutif a également pris note d'un montant de 10 millions de dollars E.-U. pour les activités budgétées pour les administrateurs auxiliaires, ce qui porte le total des besoins à 1 096,1 millions (A/AC.96/1048).

129. Le Budget-programme annuel de 2008 approuvé par le Comité exécutif s'est fondé sur les principes directeurs, les priorités et les objectifs établis au début de 2007, comprenant un examen de l'exercice financier du Haut Commissariat et des recettes et dépenses prévues pour les années à venir. Toutefois, au début de 2008, une année après les hypothèses de planification initiales, et les taux budgétaires fixés, les prévisions en matière de recettes et de dépenses ainsi que la base de calcul du budget pour les dépenses de personnel existantes avaient changé.

130. En particulier, la chute significative de la valeur relative du dollar des Etats-Unis par rapport à la plupart des autres monnaies avait entraîné une situation où le taux budgétaire fixé à mars 2007 pour les monnaies autres que le dollar des Etats-Unis ne correspondait plus au taux du marché prévalant en 2008. Le HCR a donc proposé d'ajuster de façon sélective les taux budgétaires pour les monnaies autre que le dollar E.-U., conformément aux priorités et aux objectifs actuels de programme.

131. Afin de créer l'espace budgétaire additionnel pour absorber certaines des pertes de change et pour mieux répondre à de nouvelles crises, le mécanisme proposé à la 42<sup>e</sup> réunion du Comité permanent en juin 2008 a consisté à reconstituer la Réserve des opérations à 10 % des activités actuelles programmées, c'est-à-dire approuvées initialement par le Comité exécutif, plus des allocations d'un montant de 70,1 millions de dollars E.-U. prélevées sur la Réserve des opérations au 31 mai 2008.

132. Sous réserve d'un financement suffisant, l'augmentation avait pour but d'offrir à l'Organisation l'espace budgétaire nécessaire pour réduire de façon sélective l'impact des fluctuations du taux de change par rapport au taux budgétaire tout en préservant la marge de manœuvre nécessaire pour choisir l'option la plus adéquate afin de répondre aux besoins évolutifs. L'augmentation budgétaire a été approuvée par le Comité permanent, portant le Budget-programme annuel révisé pour 2008 à 1 173,2 millions de dollars E.-U. comme le montre la figure D ci-dessus ainsi que le tableau II et, au niveau des pays, le tableau V.

133. Au 30 juin 2008, les prélèvements sur la Réserve des opérations en 2008 se sont élevés à 82,2 millions de dollars E.-U., y compris un montant de 70,1 millions sur la Réserve initiale, ce qui laisse apparaître un solde de 86,8 millions au titre de la Réserve nouvellement constituée.



Les prélèvements sur la Réserve pour les « Activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat » se sont élevés à 53,7 millions au 30 juin laissant apparaître un solde de 21,3 millions de dollars E.-U.

### III. BUDGET-PROGRAMMES SUPPLEMENTAIRES EN 2008

134. Depuis l'approbation du Budget-programme annuel pour 2008, 22 budget-programmes supplémentaires ont été approuvés, y compris 10 exclusivement pour les déplacés internes, ce qui porte le budget total actuel au titre des programmes supplémentaires de 2008 à 577,2 millions de dollars E.-U. comme le montrent les tableaux II et III.

### IV. BUDGET-PROGRAMME ANNUEL REVISE PROPOSE POUR 2009

135. A sa 58<sup>e</sup> session en octobre 2007, le Comité exécutif a également approuvé les activités de programme au titre du Budget-programme annuel de 2009, soit 953,5 millions de dollars E.-U., y compris une allocation de 34,8 millions du Budget ordinaire des Nations Unies. Des crédits supplémentaires de 95,3 millions et de 50 millions ont été respectivement approuvés au titre de la Réserve des opérations et de la Réserve pour les « Activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat ». Le Comité exécutif a également pris note d'un montant de 10 millions au titre des activités budgétées pour les administrateurs auxiliaires, ce qui porte le total des besoins à 1 108,8 millions de dollars E.-U. (A/AC.96/1048).

136. Le Budget-programme annuel révisé proposé pour 2009 présenté dans ce document comprend les activités de programme de 1 082,2 millions de dollars E.-U., y compris une allocation de 35,5 millions de dollars E.-U. du Budget ordinaire des Nations Unies. Compte tenu des crédits additionnels de 108,2 millions et de 75 millions, au titre de la Réserve des opérations et de la Réserve pour les « Activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat » respectivement, et d'un montant de 10 millions pour les activités budgétisées au titre des administrateurs auxiliaires, les besoins révisés totaux s'élèvent à 1 275,5 millions de dollars E.-U., comme le montrent la figure D ci-dessus ainsi que le tableau II et, au niveau des pays, le tableau V.

137. L'augmentation proposée de 166,7 millions de dollars E.-U. est essentiellement due à :
- a) l'inclusion d'un montant de 63,5 millions de dollars E.-U. réservé aux activités identifiées par l'évaluation globale des besoins (EGB) (voir le chapitre III de la partie I) ;
  - b) un montant de 50,3 millions de dollars E.-U. au titre de besoins nouvellement identifiés, de pertes éventuelles de change (voir les paragraphes ci-dessus) et d'augmentations de coûts ;
  - c) une augmentation budgétaire de 3 à 18 millions pour les dépenses supplémentaires éventuelles au titre du Programme de cessation volontaire de service suite à l'opération de réduction du personnel ;
  - d) une augmentation de 12,9 millions de dollars E.-U. de la Réserve des opérations (établi à 10 pour cent des activités de programme) ; et

- e) une augmentation de la Réserve pour les « Activités nouvelles ou additionnelles – liées a mandat » du montant initial approuvé de 50 millions à 75 millions (voir le chapitre VI de la partie I)

138. L'augmentation budgétaire totale sur le terrain s'élève à 85,9 millions de dollars E.-U., y compris le montant de 63,5 millions susmentionné au titre de l'initiative EBG. L'augmentation la plus importante est en Europe (33,5 millions, dont 28,8 pour les activités d'EGB), suivie par l'Afrique (27,1 millions, dont 16,5 millions pour les activités d'EGB). L'augmentation des programmes globaux d'un montant net de 40,8 millions, et essentiellement due à l'inclusion du montant de 15 millions susmentionné pour couvrir les coûts liés au Programme de cessation volontaire de service ainsi que les interventions prioritaires nouvellement identifiées dans les deux secteurs suivants :

a) Eau et assainissement : Le HCR déploie des efforts supplémentaires pour combler des lacunes importantes en matière d'assistance dans les secteurs de la santé, de la nutrition, de la violence sexuelle et sexiste dans certaines opérations. En cours de mise en œuvre, il est devenu clair toutefois que pour exploiter au mieux les investissements dans les secteurs de la santé et de la nutrition, des efforts additionnels pour améliorer les services d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement étaient essentiels. A cette fin, un montant de 7,8 millions a été inclus au titre des programmes globaux dans le Budget-programme annuel révisé pour 2009, en attendant une allocation définitive aux opérations prioritaires dans les pays.

b) Anémie : Les personnes vivant dans les camps de réfugiés souffrent d'un niveau très élevé d'anémie, qui cause une augmentation des taux de mortalité, particulièrement chez les enfants et les parturientes. Le HCR prévoit donc d'améliorer de façon importante la prévention et le traitement, essentiellement moyennant un traitement plus efficace des maladies provoquant l'anémie, la fourniture d'aliments et de micro-nutriments d'appoint et d'activités plus performantes au niveau de la sécurité alimentaire et de l'autosuffisance. A cette fin, un montant de 11 millions de dollars E.-U. a été inclus au titre des programmes globaux dans le Budget-programme annuel révisé pour 2009 en attendant une allocation définitive aux opérations prioritaires dans les pays.

139. Comme l'a noté le document A/AC.96/1040, le HCR a initialement établi le taux de change budgétaire pour 2008 et 2009 à 1,20 et 1,33 pour le dollar E.-U./franc suisse et l'euro/dollar E.-U. respectivement pour ces deux années. Suite à la faiblesse du dollar des Etats-Unis, le HCR a révisé ces taux de change budgétaires pour 2009 à 1,07 et 1,45 pour le dollar E.-U./franc suisse et euro/dollar E.-U. respectivement.

## V. BUDGETS-PROGRAMMES SUPPLEMENTAIRES EN 2009

140. Au moment où ce rapport est écrit, le HCR prévoyait 22 budgets-programmes supplémentaires en 2009, dont 8 pour les déplacés internes, d'un montant global de 534,7 millions, y compris un montant provisoire de 240 millions pour la situation en Iraq. Le tableau ci-dessous en donne les détails.

<b>Programme supplémentaire</b>	<b>Budget (millions de dollars E.-U.)</b>
Protection et assistance aux réfugiés et déplacés internes au Darfour (Soudan)	41,6
Retour et réintégration des réfugiés et des déplacés internes soudanais	57,0
Opération au Sahara occidental – Mesures d'établissement de la confiance	4,0
Afrique du Nord (Amélioration de la protection des réfugiés dans le cadre des mouvements de migration plus larges en Afrique du Nord)	2,0
Rapatriement des réfugiés mauritaniens du Sénégal et du Mali	2,0
Situation en Somalie	44,6
Situation au Zimbabwe	5,0
Solutions durables pour les réfugiés burundais de 1972 en République-Unie de Tanzanie	12,7
Intégration sur place des réfugiés sierra-léoniens et des réfugiés libériens	6,7
Situation en Iraq	240,0
Préparation et réponse à la grippe aviaire et à la grippe humaine dans les camps	5,0
Solutions globales pour les réfugiés à l'est du Soudan	10,7
Solutions durables globales pour les réfugiés angolais résiduels en Zambie	5,3
Programmes de réhabilitation environnementale et de relèvement en Ethiopie et en République-Unie de Tanzanie	6,0
<b>Total partiel</b>	<b>442,6</b>
Programmes supplémentaires en faveur des déplacés internes	
Ouganda	10,6
République démocratique du Congo	22,9
Kenya	5,3
Yémen	2,6
Colombie	22,7
Tchad	12,5
République centrafricaine	3,2
Sri Lanka	12,3
<b>Total partiel</b>	<b>92,1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>534,7</b>

## VI. BUDGETS D'APPUI REVISES POUR 2008-2009

### A. Coûts d'appui

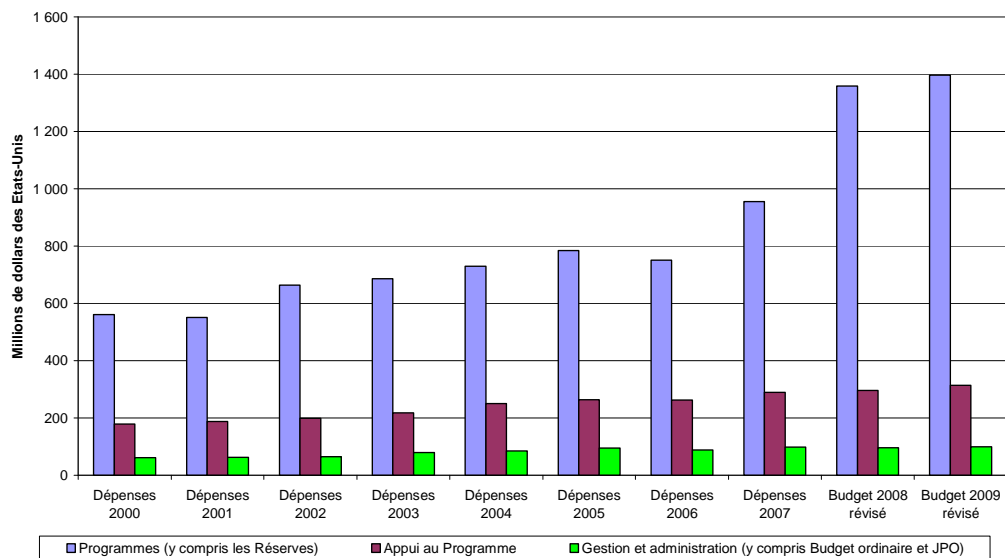
141. Le tableau VIII fournit un aperçu financier des estimations budgétaires proposées pour l'appui au programme et la gestion et l'administration par unité organique. L'information sur les dépenses d'appui aux programmes par pays apparaît dans le tableau V.

142. Au titre du Budget-programme annuel approuvé pour 2008, les dépenses d'appui au programme (AP) ont été budgétisées à 260,2 millions, soit 24,3 pour cent du budget total. Le chiffre révisé pour 2008 est de 267,4 millions (22,8 pour cent). Les chiffres correspondants pour 2009 sont de 266,7 millions (24 pour cent) et 276,8 millions (22 pour cent) respectivement.

143. Au titre du Budget-programme annuel approuvé pour 2008, les dépenses de gestion et d'administration (GA) ont été budgétisées à 80,1 millions, soit 7,3 pour cent du budget total. Le chiffre révisé pour 2008 est de 85,4 millions (également 7,3 pour cent). Les chiffres correspondants pour 2009 sont de 81,2 millions (7,3 pour cent) et 89,4 millions (7 pour cent) respectivement.

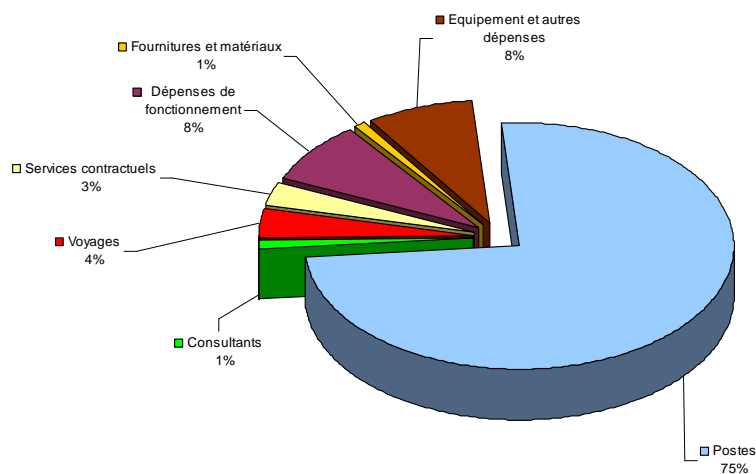
144. La figure G ci-dessous montre l'évolution de ces dépenses d'appui de 2000 à 2009.

Figure G - Utilisation des ressources : 2000 - 2009



145. Le tableau IX donne les mêmes informations par poste de dépense, reprises dans la figure H ci-dessous. Comme on peut le noter, les dépenses de postes constituent la part la plus importante des dépenses d'appui au programme et de gestion et administration. Les détails sur les postes du HCR sont fournis dans le chapitre B ci-dessous.

Figure H - Budget d'appui par objet de dépense, Budget révisé 2009  
(Appui au programme / Gestion et administration)

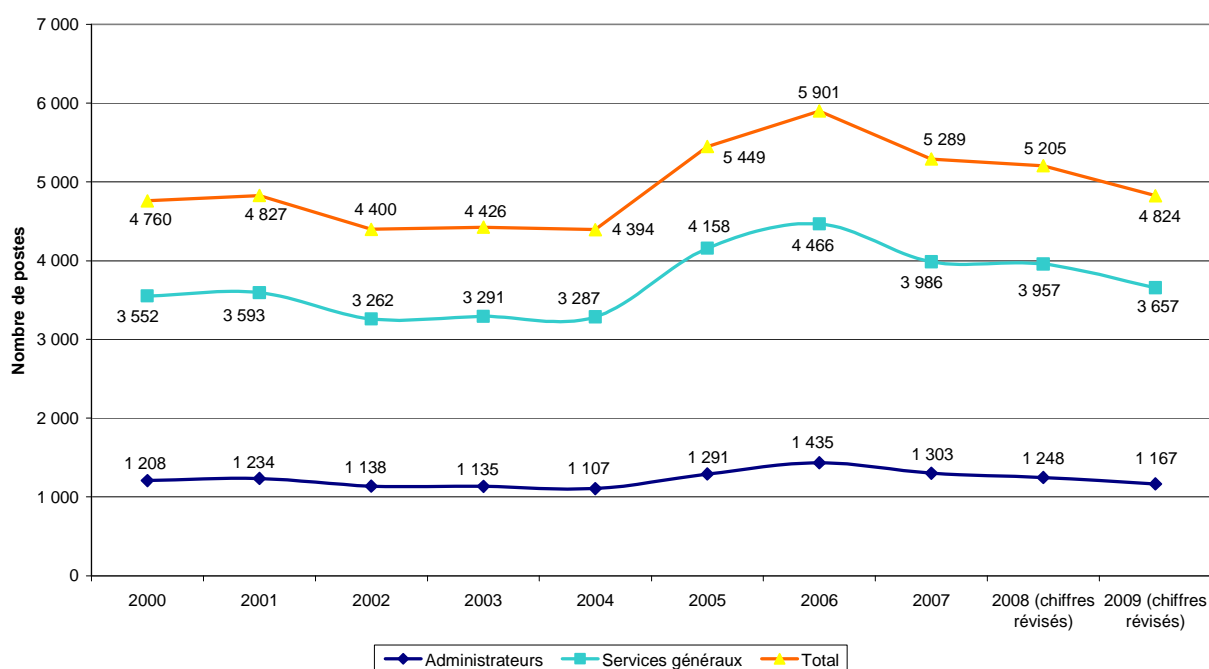


B. Niveau global de postes

146. Les postes du HCR se répartissent en trois catégories : gestion et administration (GA), exclusivement au Siège ; appui au programme (AP) au Siège et sur le terrain ; et programmes (P). Les définitions de ces catégories et les critères de répartition sont indiqués dans l'annexe III.

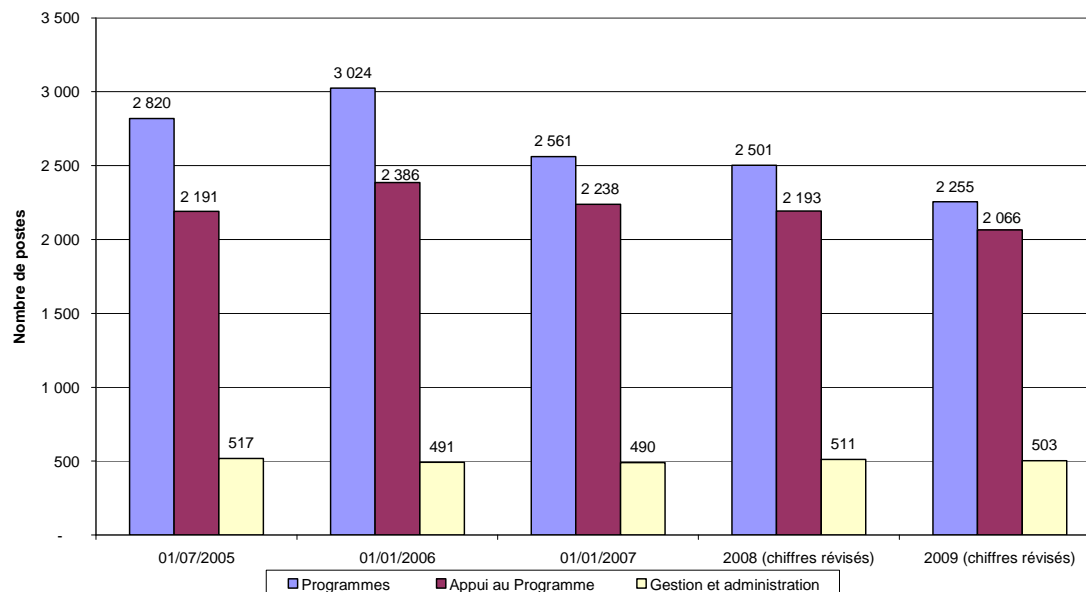
147. Le nombre de postes approuvé initialement pour 2008 et 2009 s'élevait à 5 190 et 4 932 respectivement. Le chiffre révisé proposé est de 5 205 et 4 824 respectivement. La figure I ci-dessous montre la tendance récente du nombre des postes au titre du Budget-programme annuel. Une ventilation des postes au niveau régional et au Siège figure dans le tableau IV dans la partie III et les chiffres au niveau des pays apparaissent dans le tableau VI.

Figure I - Nombre de postes relevant du Budget-programme annuel 2000 - 2009



148. Le tableau IV révèle une diminution nette de 108 postes au Siège et sur le terrain entre le Budget-programme annuel approuvé pour 2009 et le Budget révisé proposé pour 2009. La figure J ci-dessous montre l'évolution du nombre de postes par catégorie entre 2005 et 2009. Pour 2008, les postes de programmes constituent 48 pour cent du total, les postes d'appui au programme 42,1 pour cent et les postes de gestion et administration 9,8 pour cent. Pour 2009, les chiffres correspondant sont de 46,7, 42,8 et 10,4 respectivement.

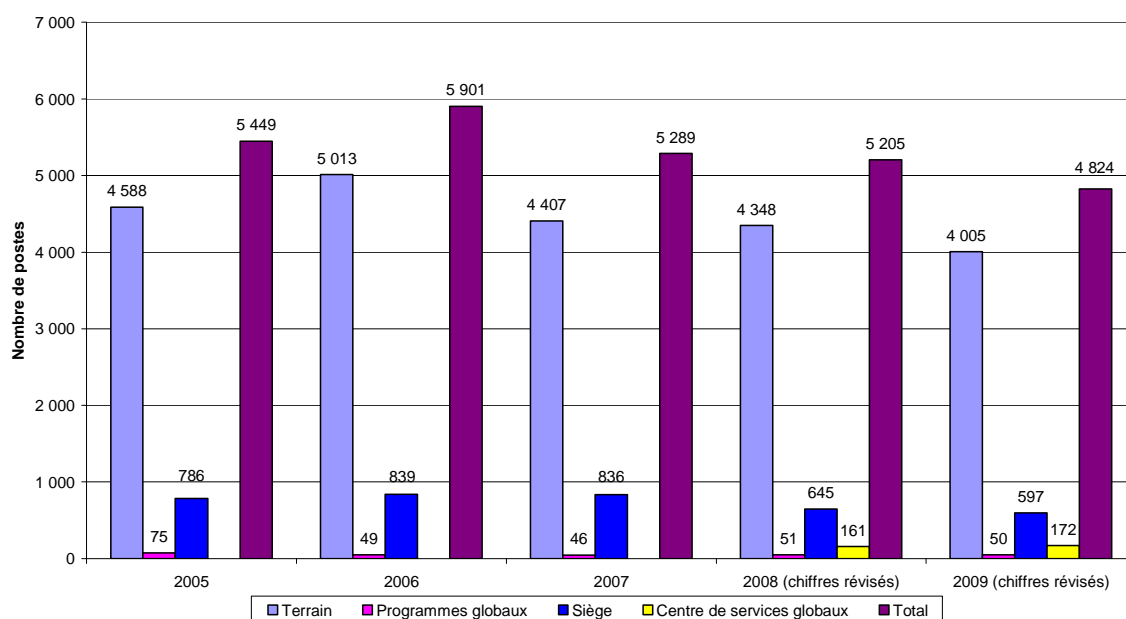
Figure J - Postes par activité de programme de 2005 à 2009



149. La répartition des postes d'appui au programme sur le terrain est indiquée par pays dans le tableau VI. La ventilation des postes AP et GA au Siège figure dans le tableau XI et les postes imputés sur le Budget ordinaire des Nations Unies sont indiqués dans le tableau XII.

150. La figure K ci-dessous montre la localisation des postes du Budget-programme annuel de 2005 à 2009, y compris à compter de 2008 au Centre de services globaux de Budapest.

Figure K - Postes par localisation de 2005 à 2009



151. On rappellera que les budgets initialement approuvés pour 2008 et 2009 ne tenaient pas compte de la décision du Haut Commissariat de délocaliser un certain nombre de fonctions administratives du Siège vers la Hongrie. Les budgets révisés proposés tiennent compte de la délocalisation à ce jour dont les conséquences sont indiquées dans le tableau ci-dessous.

Région	Budget 2008 approuvé Comité exécutif	Budget révisé 2009	Budget 2009 approuvé Comité exécutif	Budget révisé 2009 proposé
Afrique de l'Ouest	483	462	339	336
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	606	609	604	586
Afrique centrale et Grands Lacs	853	894	823	872
Afrique australe	184	185	149	179
<b>Total partiel Afrique</b>	<b>2 126</b>	<b>2 150</b>	<b>1 915</b>	<b>1 973</b>
Moyen-Orient et Afrique du Nord	240	246	243	249
Asie et Pacifique	1 261	1,241	1,243	1,086
Europe	585	564	576	541
Amériques	147	147	153	156
<b>Total partiel terrain</b>	<b>4 359</b>	<b>4 348</b>	<b>4 130</b>	<b>4 005</b>
Programmes globaux	54	51	54	50
Centre de services globaux	-	161	-	172
Siège	777	645	748	597
<b>Total</b>	<b>5 190</b>	<b>5 205</b>	<b>4 932</b>	<b>4 824</b>

### C. Effectifs du HCR

152. Les effectifs du HCR se répartissent dans plusieurs catégories couvertes par différents dispositifs budgétaires et peuvent être ventilés en deux catégories principales : le personnel du HCR et les effectifs supplémentaires. La première catégorie comprend :

- a) le personnel affecté à des postes permanents créés par le Comité budgétaire du HCR ;
- b) le personnel affecté sur des postes approuvés par le Comité budgétaire pour les situations d'urgence (nominations d'urgence) ;
- c) le personnel en attente de poste ;
- d) les autres fonctionnaires travaillant pour le HCR au titre de l'assistance temporaire (TA) ; et
- e) les administrateurs auxiliaires (JPO).

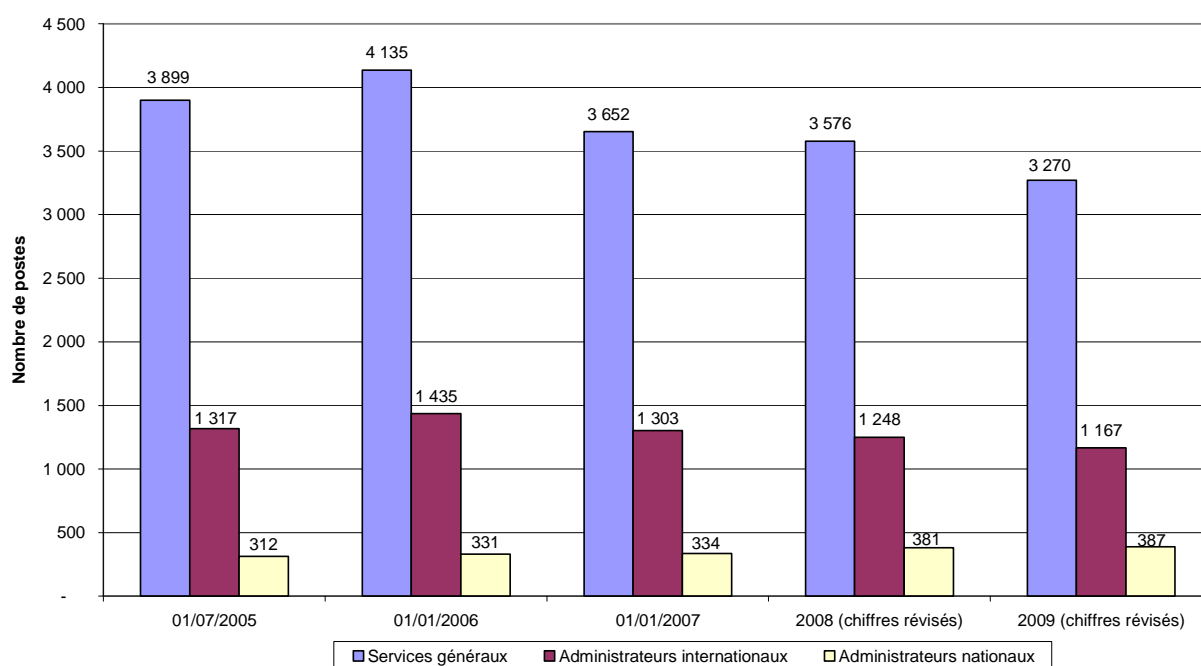
153. La deuxième grande catégorie de personnel peut être décrite comme des effectifs supplémentaires dans les sous-catégories des Volontaires des Nations Unies et les consultants. Les paragraphes ci-dessous fournissent davantage de détails sur chacune de ces catégories.

## 1. Postes réguliers

154. Le tableau IV donne un aperçu des niveaux de postes au titre des budgets-programmes annuels pour 2007-2009 ainsi que la répartition entre les différents types de postes (programmes, appui au programme, gestion et administration). Une information supplémentaire sur ces postes figure au chapitre B ci-dessous. En outre, au 1<sup>er</sup> janvier 2008, on comptait 1 231 postes au titre des budgets-programmes supplémentaires.

155. La figure L ci-dessous indique la répartition entre les administrateurs internationaux, les administrateurs nationaux et les agents des Services généraux au titre du Budget-programme annuel.

Figure L - Postes par catégorie de 2005 à 2009



## 2. Postes globaux régionaux

156. Le HCR compte une catégorie spécifique de postes de terrain essentiellement établie pour servir la stratégie globale de l'Organisation ou pour exercer des fonctions hors Siège. Ces postes sont connus sous le nom de « postes globaux régionaux », dont 82 sont inclus dans le Budget proposé pour 2009 (voir tableau X). Ces postes couvrent des fonctions régionales dans des domaines tels que la collecte de fonds, les relations extérieures, la sûreté sur le terrain, la protection, le VIH/sida et la gestion des approvisionnements. Les titulaires font administrativement rapport aux représentants dans les pays où ils sont basés alors qu'au plan fonctionnel, ils font rapport aux unités organiques pertinentes du Siège.



### 3. Nominations d'urgence

157. Le modèle de nomination d'urgence visant à déployer le personnel a été adopté à titre expérimental en janvier 2003 pour le personnel international affecté en Afghanistan. En mai 2008, le Haut Commissaire a approuvé un certain nombre de modifications à ce modèle pour améliorer son efficacité et réduire le délai des déploiements en cas de crise. Le modèle de nomination d'urgence continuera d'être utilisé pour tous les programmes supplémentaires ainsi que pour les opérations d'urgence d'une durée prévue d'au moins 12 mois, y compris les opérations en faveur des déplacés internes.

158. De janvier à décembre 2007, un total de 58 postes internationaux ont été publiés vacants au titre du modèle de nomination d'urgence : 40 postes en Iraq (dont 6 ont été par la suite retirés), 13 dans l'Opération pour la Somalie (tous pourvus) et 5 pour l'Opération en Mauritanie (tous pourvus également). En 2008, de janvier à juin, 44 postes ont été publiés vacants (dont 4 ont été retirés par la suite) : 12 pour les opérations en faveur des déplacés internes au Kenya, en République démocratique du Congo (RDC) et au Tchad ainsi que 32 postes pour l'opération RDC/République-Unie de Tanzanie, dont tous à l'exception d'un ont été pourvus.

### 4. Personnel en attente d'affectation

159. Au fil des ans, la situation géopolitique s'est considérablement modifiée, exigeant du HCR qu'il adapte ses priorités. Les activités du Haut Commissariat nécessitent le déplacement du personnel d'un lieu à l'autre selon les besoins de l'Organisation. Parfois, ces mouvements doivent être organisés de toute urgence (Opération d'urgence) ; dans d'autres cas, les fonctionnaires doivent libérer leur poste prématurément (suppression de poste, changement de priorités/de politique ou en raison de mesures d'économie). Par ailleurs, à tout moment, on compte un certain nombre de fonctionnaires qui viennent d'achever leur durée d'affectation standard dans un lieu d'affectation et postulent à d'autres fonctions bien qu'ils ne soient pas encore nommés.

160. Le nombre de personnel en attente d'affectation fluctue mais reste un défi majeur en termes de gestion des effectifs. A la fin de juillet 2008, on comptait 161 fonctionnaires en attente d'affectation par rapport à 183 en décembre 2007. La plupart sont envoyés en mission ou travaillent sur la base de contrats temporaires dans différents lieux d'affectation. Le Haut Commissariat a intensifié ses efforts pour réduire le nombre de ces fonctionnaires et l'Unité de planification des carrières a été renforcée au début de 2008. Cette unité fournit des conseils sur les questions relatives à l'organisation des carrières, appuie le processus de nomination en coordination avec le Comité des nominations, affectations et promotions et la Commission des nominations, affectations et promotions et facilite le déploiement des fonctionnaires en attente d'affectation en mission et au titre d'affectations temporaires. L'unité fournit également une information structurée aux membres du personnel sur les perspectives de carrière tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Organisation.

161. Afin de réduire autant que faire se peut le nombre de fonctionnaires en attente d'affectation et tout particulièrement ceux qui n'ont pas de travail, l'unité fournit des conseils personnalisés, débat de modalités de candidatures et informe les fonctionnaires sur la possibilité de mission, d'affectation temporaire ou de placement extérieur. Une page sur le site a été lancée

en janvier 2008 et est régulièrement actualisée pour indiquer les moyens d'acquérir des compétences particulières pour adapter les effectifs du HCR à ces besoins évolutifs.

162. Afin d'appuyer le processus d'affectation en coordination avec l'APPB et l'Unité des nominations, et conformément à l'engagement de la Division de la gestion des ressources humaines a aligné le nombre de fonctionnaires sur le nombre de postes, l'Unité de planification des carrières a passé en revue en 2008 toutes les recommandations de recevabilité. Lorsqu'elle étudie ces recommandations, l'unité a tenu compte de l'équilibre entre genres, de la politique de parité, dans la mesure où l'Organisation s'est engagée à améliorer la parité au Siège et sur le terrain, tout particulièrement en essayant d'augmenter le pourcentage de femmes occupant des postes clés dans la hiérarchie.

#### 5. Assistance temporaire

163. Cette catégorie est composée du reste du personnel affecté à des postes temporaires imputés sur le Budget-programme annuel (FTA) et sur l'assistance temporaire (TA) de moins de 12 mois couvrant par exemple les remplacements dans le cadre de congés de maternité et de congés de maladie. En juillet 2008, on comptait 22 postes FTA au titre des services généraux à Genève dont 17 à titre temporaire. On comptait également 61 postes FTA dans la catégorie des administrateurs dont sept temporaires.

#### 6. Administrateurs auxiliaires

164. À la fin de juillet 2008, on comptait 102 Administrateurs auxiliaires travaillant pour le HCR et au moins 25 d'entre eux avaient été recrutés pour prendre leurs fonctions avant la fin de l'année. Sur ces 102 Administrateurs, 29 étaient au Siège et 73 sur le terrain. Ces postes sont appuyés par les gouvernements donateurs et budgétisés aux niveaux P-1 et P-2.

#### 7. Volontaires des Nations Unies

165. L'utilisation des VNU par le HCR s'est accrue ces dernières années et ils représentent aujourd'hui l'essentiel des effectifs supplémentaires du HCR. En 2007, ils représentaient plus de 14 pour cent de l'ensemble du personnel du HCR sur le terrain. Ils étaient engagés dans 71 opérations sur le terrain et les dépenses en 2007 se sont élevées à 24 millions de dollars E.-U. Le tableau suivant montre le nombre de VNU employés de 1998 à 2007 :

Année	International	National	Total
1998	225	9	234
1999	272	18	290
2000	311	57	368
2001	322	91	413
2002	367	151	518
2003	403	206	609
2004	504	173	677
2005	501	279	780
2006	478	323	801
2007	481	444	925

166. Sur les 925 VNU déployés en 2007, 47 pour cent ont été des femmes et 48 pour cent des volontaires nationaux. Ces dix dernières années, le nombre de déploiements de VNU nationaux s'est considérablement accru. Il s'agit en effet d'un moyen efficace de renforcer le sentiment d'appartenance et de consolider les capacités locales et nationales, moyennant des compétences et des connaissances locales. Par exemple au sud du Soudan, des volontaires nationaux qualifiés sont déployés dont certains sont même des rapatriés.

167. L'affectation d'un nombre suffisant de fonctionnaires au bon endroit reste l'un des défis majeurs du HCR, particulièrement dans le domaine de la protection. Les responsabilités évolutives de l'organisation requièrent l'examen constant des profils du personnel et des compétences requises. En 2007, 65 pour cent des volontaires déployés dans diverses opérations de terrain ont été engagés pour des fonctions liées à la protection (y compris des administrateurs de terrain, chargés de l'enregistrement et de la supervision). En outre, la plupart du personnel technique du HCR sur le terrain est composée de VNU.

168. Le HCR, par le biais d'agents centralisateurs désignés pour les questions relatives aux VNU au sein de la section de préparation et de réponse d'urgences au Siège, supervise et coordonne l'engagement des VNU dans les opérations de terrain, conformément aux principes et au mandat du HCR et du programmes des VNU. Ceci permet d'assurer des déploiements cohérents et stratégiques. Ils constituent une composante cruciale des effectifs du HCR et leurs efforts sont très appréciés par les gestionnaires des opérations de terrain.

## 8. Consultants

169. En 2007, le HCR a loué les services de 335 consultants et au cours des sept premiers mois de 2008, 172 consultants étaient employés. Depuis la publication en 2005 d'instructions veillant à garantir la cohérence et la simplicité des procédures administratives concernant le recrutement de consultants, les demandes de consultants au Siège ont dû être approuvées par le Bureau exécutif. En outre, tout contrat ou prolongement de contrat d'une valeur de plus de 100 000 dollars E.-U. doit être présenté au Comité des contrats du Siège pour examen et approbation.

### D. Formation et perfectionnement du personnel

170. La Politique et les Principes Directeurs en matière d'apprentissage au HCR ont fixé la politique de l'organisation pour le développement et l'apprentissage du personnel, objectif clé visant à créer une culture valorisant l'apprentissage et la performance. Pour atteindre cet objectif, le HCR a entrepris une évaluation globale des besoins d'apprentissage (la première depuis 1985), et a mis en œuvre une politique d'évaluation basée sur les résultats pour l'ensemble des initiatives d'épanouissement du personnel. Les résultats de l'évaluation globale des besoins d'apprentissage terminée en janvier 2008 ont jeté les bases d'un examen stratégique des structures de perfectionnement du personnel, des activités, de la dotation en personnel et du financement dans l'ensemble de l'organisation.

171. À l'heure actuelle, des activités de perfectionnement du personnel sont conduites :
- a) au Siège dans chaque Division, mises au point par plus de 50 formateurs ;
  - b) dans la Section du perfectionnement du personnel, comprenant cinq agents de formation ; et
  - c) sur le terrain, coordonnées par les coordonnateurs d'apprentissage dans plus de 40 pays.

172. Outre la mise en œuvre des programmes d'apprentissage clés dans les domaines de la gestion, de la protection et des opérations, l'accent sera surtout mis sur les programmes de développement de la gestion et de la direction, c'est-à-dire le Programme de formation à la gestion et le Programme d'apprentissage stratégique de direction. L'accent est également mis sur l'amélioration globale de la qualité et de la gestion parmi les cadres. Les activités afférant au développement du Processus d'évaluation de gestion liant l'apprentissage à l'évaluation et à la nomination en matière de planification des carrières se poursuivront.

173. Les deux principales sources de financement des activités de formation sont le budget d'appui (pour le personnel du HCR) et le Budget-programme (pour les partenaires d'exécution du HCR). Le budget total pour la formation gérée par la Division de la gestion des ressources humaines en 2009 s'élève à trois millions de dollars E.-U. Le tableau XV ci-dessous donne les statistiques concernant le personnel ayant participé à différents programmes en 2007.

#### E. Gestion de la performance

174. En août 2007, le projet de révision du système de gestion des carrières a été lancé moyennant une instance de discussion visant à recueillir les opinions et les idées du personnel sur la façon de réviser le système existant de gestion de la performance. Une société de consultants spécialisée dans les systèmes de gestion de la performance et des ressources humaines a été recrutée pour examiner et formuler un cadre de compétences et un système d'évaluation de la performance. D'ici à la fin de 2008, une stratégie de formation sera mise au point afin de préparer l'adoption de ce nouveau système et du cadre de compétences. Cela inclura la formation de formateurs qui ensuite formeront le personnel dans chaque Bureau sur le terrain. Ces formateurs formeront à leur tour leurs collègues. Si les fonds requis sont débloqués, le nouveau système d'évaluation devrait commencer à fonctionner au cours du premier trimestre de 2009.

### VII. PROJET DE DECISION GENERALE SUR LES QUESTIONS RELATIVES A L'ADMINISTRATION, AUX FINANCES ET AUX PROGRAMMES

175. *Le Comité exécutif,*

a) *Confirme* que les activités proposées au titre du Budget-programme biennal pour 2008-2009, telles qu'elles figurent dans le document A/AC.96/1040, 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 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 révisé pour pour l'année 2008, soit un montant de 1 163 155 800 dollars, y compris la contribution du Budget ordinaire des Nations Unies au titre des dépenses du Siège, une Réserve des opérations (soit 10 pour cent des activités programmées), et la Réserve relative aux « Activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat » ; *note* que ces crédits, ajoutés au crédit de 10 millions de dollars pour les administrateurs auxiliaires, ainsi que les besoins au titre des programmes supplémentaires de 577 214 900 dollars, portent le total des besoins pour 2008 à 1 750 370 700 dollars ; 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 ceux du Siège ;

c) *Prend acte du fait* que la dotation de 50 millions pour 2009 de la Réserve pour les « Activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat » pourrait se révéler insuffisante ; et *autorise* le HCR à l'augmenter pour arriver au niveau de 75 millions en 2009 ;

d) *Approuve* les programmes et budgets pour les programmes régionaux, les programmes globaux et le Siège au titre du Budget-programme annuel révisé pour pour l'année 2009, soit un montant de 1 265 460 600 dollars, y compris la contribution du Budget ordinaire des Nations Unies au titre des dépenses du Siège, une Réserve des opérations (soit 10 pour cent des activités programmées) s'élevant à 108 223 700 dollars, et un montant de 75 millions pour la Réserve relative aux « Activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat » ; *note* que ces crédits, ajoutés au crédit de 10 millions de dollars pour les administrateurs auxiliaires, portent le total des besoins pour 2009 à 1 275 460 600 dollars ; 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 ceux du Siège ;

e) *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'exercice terminé le 31 décembre 2007 (A/AC.96/1054)*, ainsi que les *Mesures prises ou proposées en réponse aux recommandations du Rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/AC.96/1054/Add.1)* ; du *Rapport du CCQAB sur le Budget-programme annuel pour 2008 (A/AC.96/1055/Add.1)*, les différents rapports du Haut Commissaire relatifs aux activités de contrôle (A/AC.96/1056, 1057 et 1058) ; 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 ;

f) *Note* que le HCR prévoit d'établir 22 budget-programmes supplémentaires en 2009 tels qu'indiqués dans la partie II, chapitre V, du document A/AC.96/1055 et que le Budget total au titre de ces programmes est provisoirement estimé à 534,7 millions, ce qui porte provisoirement le total des besoins du HCR en 2009 à 1 810,2 millions de dollars E.-U. ;

g) *Demande* au Haut Commissaire, dans le cadre des ressources disponibles, de répondre avec flexibilité et efficacité aux besoins recensés dans le Budget-programme biennal pour 2008-2009 ; et l'*autorise*, au cas où de nouveaux besoins d'urgence ne pourraient être intégralement couverts par prélèvements sur la Réserve des opérations, à mettre au point des programmes supplémentaires et à lancer des appels spéciaux ;

h) *Reconnaît avec gratitude* la contribution apportée par les pays en développement et les pays les moins avancés assumant le lourd fardeau de l'accueil des réfugiés ; et *exhorte* les Etats membres à reconnaître cette contribution précieuse à la protection des réfugiés et à participer aux efforts visant à promouvoir des solutions durables ; et

i) *Demande instamment* aux Etats membres, à la lumière des besoins importants que doit couvrir l'Office du Haut Commissaire, de répondre avec générosité et diligence, et dans un esprit de solidarité, à ses appels de fonds pour couvrir intégralement le Budget-programme biennal approuvé pour 2008-2009, et d'appuyer les initiatives visant à assurer un financement plus important et plus prévisible, tout en s'efforçant de réduire les « affectations de fonds » à un niveau minimum.

**PARTIE III**  
**TABLEAUX**

**Tableau I - RESSOURCES EN FAVEUR DES ACTIVITES PROGRAMMEES EN 2007**  
(en milliers de dollars des Etats-Unies)

Ressources disponibles	Budget annuel		Budget supplémentaire		TOTAL 1/	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Report des années antérieures	58 840,0	5,4%	55 401,7	14,8%	114 241,7	7,8%
Administrateurs auxiliaires	6 776,9	0,6%	-		6 776,9	0,5%
<b>Report total</b>	<b>65 616,9</b>	<b>6,0%</b>	<b>55 401,7</b>	<b>14,8%</b>	<b>121 018,6</b>	<b>8,3%</b>
<b>Recettes</b>					-	
Contributions	899 923,0	82,8%	322 745,8	86,1%	1 222 668,8	83,8%
Contributions secteur privé	24 081,9	2,2%	10 006,0	2,7%	34 087,9	2,3%
Contributions administrateurs auxiliaires	11 518,2	1,1%	-	0,0%	11 518,2	0,8%
Budget ordinaire des Nations Unies	37 043,2	3,4%	-	0,0%	37 043,2	2,5%
<b>Total partiel contributions</b>	<b>972 566,3</b>	<b>89,6%</b>	<b>332 751,8</b>	<b>88,9%</b>	<b>1 305 318,1</b>	<b>89,5%</b>
Autres recettes 2/	48 552,3	4,5%	(13 428,2)	-3,6%	35 124,1	2,4%
Autres recettes au titre des administrateurs auxiliaires	(1 518,4)	-0,1%	-		(1 518,4)	-0,1%
<b>TOTAL RESSOURCES DISPONIBLES</b>	<b>1 085 217,1</b>	<b>100%</b>	<b>374 725,3</b>	<b>100%</b>	<b>1 459 942,4</b>	<b>100%</b>

Utilisation des ressources	Budget annuel		Budget supplémentaire		TOTAL	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>A - Programmes</b>	<b>645 713,9</b>	<b>63,6%</b>	<b>309 772,0</b>	<b>95,0%</b>	<b>955 485,9</b>	<b>71,2%</b>
<b>B - Appui au Programme</b>						
Terrain (y compris Programmes globaux)	200 763,6	19,8%	12 822,4	3,9%	213 586,0	15,9%
Siège	71 712,4	7,1%	3 543,3	1,1%	75 255,7	5,5%
<b>Total partiel Appui au Programme</b>	<b>272 476,0</b>	<b>26,7%</b>	<b>16 365,7</b>	<b>5,0%</b>	<b>288 841,7</b>	<b>21,4%</b>
<b>C - Gestion et administration</b>						
Siège - Budget annuel	51 077,5	5,0%	-		51 077,5	3,8%
Siège - Budget ordinaire	37 043,2	3,6%	-		37 043,2	2,8%
<b>Total partiel gestion et administration</b>	<b>88 120,7</b>	<b>8,7%</b>	<b>-</b>		<b>88 120,7</b>	<b>6,6%</b>
<b>D - Administrateurs auxiliaires</b>	<b>9 566,0</b>	<b>0,9%</b>	<b>-</b>		<b>9 566,0</b>	<b>0,7%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 015 876,6</b>	<b>100%</b>	<b>326 137,7</b>	<b>100%</b>	<b>1 342 014,3</b>	<b>100%</b>
<b>Excédent</b>	<b>69 340,5</b>		<b>48 587,6</b>		<b>117 928,1</b>	

1/ Les recettes et les dépenses au titre du Plan d'assurance médicale, du Fonds de roulement et de garantie et du Fonds des prestations du personnel ne sont pas comprises dans ces chiffres.

2/ Les autres recettes au titre du Budget annuel de 2007 comprennent un montant de 32,6 millions de dollars correspondant au pourcentage des coûts d'appui indirects de 2007 prélevés sur les contributions reçues au titre des opérations relatives aux programmes supplémentaires.



Tableau II - DEPENSES DE PROGRAMME DU HCR EN 2007 ET ESTIMATIONS/PROJECTIONS POUR 2008 - 2009

(en milliers de dollars des Etats-Unis)

Par région et au Siège	Dépenses 2007				Dépenses 2008 (révisées)				BA 2009 approuvé par le Comité exécutif		Proposition de révision du BA 2009	
	Budget annuel	Budget supplémentaire	Total	%	Budget annuel (BA)	Budget supplémentaire	Total	%	Estimation	%	Estimation	%
<b>1 - AFRIQUE DE L'OUEST</b>												
A. Programmes	59 514,0	11 028,7	70 542,7		51 151,4	4 208,0	55 359,4		34 259,5		32 596,0	
B. Appui	19 506,4	-	19 506,4		17 958,2	-	17 958,2		14 091,7		16 301,2	
<b>Total Afrique de l'Ouest</b>	<b>79 020,4</b>	<b>11 028,7</b>	<b>90 049,1</b>	<b>7%</b>	<b>69 109,6</b>	<b>4 208,0</b>	<b>73 317,6</b>	<b>4%</b>	<b>48 351,2</b>	<b>4%</b>	<b>48 897,2</b>	<b>4%</b>
<b>2 - AFRIQUE DE L'EST ET CORNE DE L'AFRIQUE</b>												
A. Programmes	99 532,5	85 058,3	184 590,8		103 885,3	144 939,7	248 825,0		104 198,1		107 161,7	
B. Appui	18 143,0	3 855,0	21 998,0		21 365,0	5 636,1	27 001,1		27 038,2		22 533,6	
<b>Total Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique</b>	<b>117 675,5</b>	<b>88 913,3</b>	<b>206 588,8</b>	<b>15%</b>	<b>125 250,3</b>	<b>150 575,8</b>	<b>275 826,1</b>	<b>16%</b>	<b>131 236,3</b>	<b>12%</b>	<b>129 695,3</b>	<b>10%</b>
<b>3 - AFRIQUE CENTRALE ET GRANDS LACS</b>												
A. Programmes	139 904,2	53 452,4	193 356,6		189 491,3	65 845,4	255 336,7		176 021,9		200 116,3	
B. Appui	21 226,5	1 931,6	23 158,1		28 506,6	485,4	28 992,0		32 911,9		26 311,8	
<b>Total Afrique centrale et Grands Lacs</b>	<b>161 130,7</b>	<b>55 384,0</b>	<b>216 514,7</b>	<b>16%</b>	<b>217 997,9</b>	<b>66 330,8</b>	<b>284 328,7</b>	<b>16%</b>	<b>208 933,8</b>	<b>19%</b>	<b>226 428,1</b>	<b>18%</b>
<b>4 - AFRIQUE AUSTRALE</b>												
A. Programmes	32 171,6	905,4	33 077,0		28 017,2	9 345,8	37 363,0		21 728,3		30 853,5	
B. Appui	9 800,5	-	9 800,5		10 617,9	-	10 617,9		8 582,0		10 061,5	
<b>Total Afrique australe</b>	<b>41 972,1</b>	<b>905,4</b>	<b>42 877,5</b>	<b>3%</b>	<b>38 635,1</b>	<b>9 345,8</b>	<b>47 980,9</b>	<b>3%</b>	<b>30 310,3</b>	<b>3%</b>	<b>40 915,0</b>	<b>3%</b>
<b>TOTAL PARTIEL (1 - 4)</b>												
<b>A. Programmes</b>	<b>331 122,3</b>	<b>150 444,8</b>	<b>481 567,1</b>		<b>372 545,2</b>	<b>224 338,9</b>	<b>596 884,1</b>		<b>336 207,8</b>		<b>370 727,5</b>	
<b>B. Appui</b>	<b>68 676,4</b>	<b>5 786,6</b>	<b>74 463,0</b>		<b>78 447,7</b>	<b>6 121,5</b>	<b>84 569,2</b>		<b>82 623,8</b>		<b>75 208,1</b>	
<b>Total partiel (1 - 4)</b>	<b>399 798,7</b>	<b>156 231,4</b>	<b>556 030,1</b>		<b>450 992,9</b>	<b>230 460,4</b>	<b>681 453,3</b>		<b>418 831,6</b>		<b>445 935,6</b>	
<b>5 - MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD</b>												
A. Programmes	25 122,2	136 076,1	161 198,3		32 265,6	241 692,9	273 958,5		21 994,9		36 266,9	
B. Appui	8 951,3	3 970,0	12 921,3		11 806,4	11 423,1	23 229,5		12 762,9		13 854,1	
<b>Total Moyen-Orient et Afrique du Nord</b>	<b>34 073,5</b>	<b>140 046,1</b>	<b>174 119,6</b>	<b>13%</b>	<b>44 072,0</b>	<b>253 116,0</b>	<b>297 188,0</b>	<b>17%</b>	<b>34 757,8</b>	<b>3%</b>	<b>50 121,0</b>	<b>4%</b>
<b>6 - ASIE ET PACIFIQUE</b>												
A. Programmes	156 802,9	2 101,2	158 904,1		160 362,9	14 082,8	174 445,7		128 873,6		131 870,4	
B. Appui	28 587,8	-	28 587,8		35 267,0	-	35 267,0		31 970,3		33 071,1	
<b>Total Asie et Pacifique</b>	<b>185 390,7</b>	<b>2 101,2</b>	<b>187 491,9</b>	<b>14%</b>	<b>195 629,9</b>	<b>14 082,8</b>	<b>209 712,7</b>	<b>12%</b>	<b>160 843,9</b>	<b>15%</b>	<b>164 941,5</b>	<b>13%</b>



Tableau III - BUDGETS-PROGRAMMES SUPPLEMENTAIRES DU HCR EN 2007 - 2008  
(au 1er juillet 2008, en milliers de dollars des Etats-Unis)

ACTIVITES	Région	Dépenses 2007	Budget révisé 2008
Protection et assistance aux réfugiés et aux déplacés internes au Darfour	Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	17 601,4	37 812,4
	Siège	609,9	
	Dépenses d'appui		2 494,9
	<b>Total partiel</b>	<b>18 211,3</b>	<b>40 307,3</b>
Retour et réintégration des réfugiés soudanais au Sud Soudan et protection des déplacés internes dans les Provinces de Khartoum et Kassala	Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	47 957,6	57 551,0
	Afrique centrale et Grands Lacs	810,8	
	Moyen-Orient et Afrique du Nord	252,4	581,8
	Siège	1 400,8	1 058,9
	Dépenses d'appui		3 930,4
	<b>Total partiel</b>	<b>50 421,6</b>	<b>63 122,1</b>
Rapatriement et réintégration des réfugiés congolais (RDC)	Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	17,9	
	Afrique centrale et Grands Lacs	31 551,4	
	Afrique australe	905,4	
	Siège	213,0	
	Dépenses d'appui		
	<b>Total partiel</b>	<b>32 687,7</b>	-
Réponse à la situation en Iraq	Moyen-Orient et Afrique du Nord	98 770,6	236 173,1
	Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique		1 138,3
	Europe	2 233,1	1 844,2
	Asie et Pacifique	632,2	1 300,0
	Amériques	552,5	1 760,7
	Siège	909,6	2 559,1
	Dépenses d'appui		16 280,5
	<b>Total partiel</b>	<b>103 098,0</b>	<b>261 055,9</b>
Opération au Sahara occidental - Mesures d'établissement de la confiance	Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 634,0	3 742,9
	Dépenses d'appui		177,1
	<b>Total partiel</b>	<b>2 634,0</b>	<b>3 920,0</b>
Afrique du Nord (Amélioration de la protection des réfugiés dans le contexte des mouvements plus larges de migration en Afrique du Nord)	Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 216,7	1 721,5
	Siège	184,9	568,8
	Dépenses d'appui		160,3
	<b>Total partiel</b>	<b>1 401,6</b>	<b>2 450,6</b>
Retour et réintégration des réfugiés mauritaniens	Afrique de l'Ouest	170,3	158,1
	Moyen-Orient et Afrique du Nord	1 853,8	6 577,8
	Siège	14,5	
	Dépenses d'appui		471,5
	<b>Total partiel</b>	<b>2 038,6</b>	<b>7 207,4</b>
Situation d'urgence relative au cyclone et aux inondations au Pakistan	Asie et Pacifique	1 468,9	
	Dépenses d'appui		
	<b>Total partiel</b>	<b>1 468,9</b>	-
Aide à l'éducation pour les enfants irakiens	Moyen-Orient et Afrique du Nord	33 384,7	
	Siège	2,1	
	Dépenses d'appui		
	<b>Total partiel</b>	<b>33 386,8</b>	-
Situation en Somalie	Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	12 177,0	21 648,5
	Moyen-Orient et Afrique du Nord	935,1	2 594,5
	Siège		298,0
	Dépenses d'appui		1 577,3
	<b>Total partiel</b>	<b>13 112,1</b>	<b>26 118,3</b>
Réponse au tremblement de terre en Chine	Asie et Pacifique		4 672,9
	Dépenses d'appui		327,1
	<b>Total partiel</b>	-	<b>5 000,0</b>
Réponse au cyclone Nargis à Myanmar	Asie et Pacifique		8 109,9
	Dépenses d'appui		567,7
	<b>Total partiel</b>	-	<b>8 677,6</b>
Situation au Zimbabwe	Afrique australe		9 346,0
	Dépenses d'appui		654,2
	<b>Total partiel</b>	-	<b>10 000,2</b>
Solutions durables pour 1 972 réfugiés burundais en République-Unie de Tanzanie	Afrique centrale et Grands Lacs		20 186,1
	Dépenses d'appui		1 388,1
	<b>Total partiel</b>	-	<b>21 574,2</b>
Préparation et réponse aux cas de grippe aviaire et de grippe humaine dans les camps	Programmes globaux	4 503,7	6 510,0
	Dépenses d'appui		490,0
	<b>Total partiel</b>	<b>4 503,7</b>	<b>7 000,0</b>

Tableau III - BUDGETS-PROGRAMMES SUPPLEMENTAIRES DU HCR EN 2007 - 2008 (suite)

ACTIVITES	Région	Dépenses 2007	Budget révisé 2008
<b>DEPLACES INTERNES</b>			
Groupe sectoriel global pour les déplacés internes	Siège Programmes globaux	208,6 5 050,6	354,0 10 062,9
Opérations pour les déplacés internes au Libéria	Afrique de l'Ouest	9 077,1	3 049,9
Opérations pour les déplacés internes en Ouganda	Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	9 585,9	14 432,8
Opérations pour les déplacés internes en République démocratique du Congo	Afrique centrale et Grands Lacs	13 406,3	28 507,9
Opérations pour les déplacés internes au Sud-Soudan	Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	1 573,4	-
Opérations pour les déplacés internes au Kenya	Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	-	17 992,7
Opérations pour les déplacés internes au Yémen	Moyen-Orient et Afrique du Nord	-	2 723,1
Opérations pour les déplacés internes en Colombie	Amériques	12 874,6	17 635,0
Opérations pour les déplacés internes au Tchad	Afrique centrale et Grands Lacs	8 149,6	14 832,9
Opérations pour les déplacés internes en Côte d'Ivoire	Afrique de l'Ouest	1 781,4	1 000,0
Opérations pour les déplacés internes en République centrafricaine	Afrique centrale et Grands Lacs	1 465,9	2 804,0
	Dépenses d'appui relatives aux déplacés internes		7 386,1
<b>Total des programmes en faveur des déplacés internes</b>		<b>63 173,4</b>	<b>120 781,3</b>
<b>TOTAL</b>		<b>326 137,7</b>	<b>577 214,9</b>

Tableau IV - ANALYSE DES EFFECTIFS GLOBAUX POUR 2008 - 2009 <sup>a</sup>

Postes/Années-travail		Siège				Programmes globaux				Terrain <sup>b</sup>				Total		dont					
		P/L	SG	Total	%	P/L	SG	Total	%	P/L	SG	Total	%	Postes/ Années- travail	%	P		AP		GA <sup>c</sup>	
2008	i) Postes approuvés par le Comité exécutif au 1 <sup>er</sup> janvier 2008 <sup>d</sup> - postes	402	375	777	15,6%	42	12	54	1,0%	806	3 553	4 359	84,0%	5 190	100%	2 513	48,4%	2 234	43,0%	443	8,5%
	ii) Etat au 1 <sup>er</sup> juillet 2008 - postes	403	403	806	15,5%	40	11	51	1,0%	805	3 543	4 348	83,5%	5 205	100%	2 501	48,0%	2 193	42,1%	511	9,8%
2009	iii) Postes approuvés par le Comité exécutif pour 2009 - postes	385	363	748	15,2%	42	12	54	1,1%	749	3 381	4 130	83,7%	4 932	100%	2 342	47,5%	2 156	43,7%	434	8,8%
2009 (révisés)	-Afrique de l'Ouest - postes									55	281	336	7,0%	336	7,0%	148	3,1%	188	3,9%		
	-Afrique de l'Ouest - années-travail											338	7,0%	338	7,0%						
	- Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique - postes									112	474	586	12,1%	586	12,1%	328	6,8%	258	5,3%		
	- Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique - années-travail											585	12,1%	585	12,1%						
	- Afrique centrale et Grands Lacs - postes									165	707	872	18,1%	872	18,1%	607	12,6%	265	5,5%		
	- Afrique centrale et Grands Lacs - années-travail											872	18,1%	872	18,1%						
	- Afrique australe - postes									41	138	179	3,7%	179	3,7%	81	1,7%	98	2,0%		
	- Afrique australe - années-travail											178	3,7%	178	3,7%						
	- Moyen-Orient et Afrique du Nord - postes									56	193	249	5,2%	249	5,2%	112	2,3%	137	2,8%		
	- Moyen-Orient et Afrique du Nord - années-travail											249	5,2%	249	5,2%						
	- Asie et Pacifique - postes									164	922	1 086	22,5%	1 086	22,5%	695	14,4%	391	8,1%		
	- Asie et Pacifique - années-travail											1 085	22,5%	1 085	22,5%						
	- Europe - postes									107	434	541	11,2%	541	11,2%	224	4,6%	317	6,6%		
- Europe - années-travail											539	11,2%	539	11,2%							
- Amériques - postes									40	116	156	3,2%	156	3,2%	60	1,2%	96	2,0%			
- Amériques - années-travail											156	3,2%	156	3,2%							
- Programmes globaux - postes					39	11	50	1,0%					50	1,0%			50	1,0%			
- Programmes globaux - années-travail							50						50								
- Centre de services globaux - postes	50	122	172	3,6%									172	28,8%					172	3,6%	
- Centre de services globaux - années-travail			173										173								
- Siège - postes	338	259	597	12,4%									597	12,4%			266	5,5%	331	6,9%	
- Siège - années-travail			597										597								
iv) Total au 1 <sup>er</sup> janvier 2009 - postes	388	381	769	15,9%	39	11	50	1,0%	740	3 265	4 005	83,0%	4 824	100%	2 255	46,7%	2 066	42,8%	503	10,4%	
- années-travail			770				50						4 822								

a/ Tous postes (Administrateurs internationaux et Services généraux), y compris ceux projetés pour moins d'une année, à l'exception des JPO et des Volontaires des Nations Unies (nationaux et internationaux) travaillant pour le HCR.

b/ Comprend les postes relatifs aux opérations régionales.

c/ Pour ce qui est de la ventilation des postes de "gestion et administration" financés au titre de l'allocation du Budget ordinaire des Nations Unies, voir le tableau XII.

d/ Le Bureau de New York fait partie du Siège.

SG = Services généraux (y compris les administrateurs nationaux)

P = Programmes

AP = Appui au Programme

GA = Gestion et administration

P/L = Administrateurs internationaux

**Tableau V - UTILISATION DES RESSOURCES : ESTIMATIONS DE LA VENTILATION DES DEPENSES DE PROGRAMMES ET D'APPUI AU PROGRAMME  
PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2007 - 2009  
(en milliers de dollars des Etats-Unis)**

Afrique de l'Ouest	Dépenses 2007			Dépenses 2008 révisées			Budget annuel 2009 approuvé par le Comité exécutif			Proposition révision Budget annuel 2009		
	Budget-Programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total
Bénin	743,4	1 031,0	1 774,4	603,1	850,3	1 453,4	193,6	644,4	838,0	690,2	635,0	1 325,2
Côte d'Ivoire	6 788,8	1 957,7	8 746,5	5 984,7	2 545,7	8 530,4	3 346,8	2 544,8	5 891,6	3 675,4	2 818,4	6 493,8
Gambie	390,9	28,5	419,4	18,7	52,5	71,2	18,7	52,6	71,3	23,8	67,7	91,5
Ghana	5 775,3	3 412,2	9 187,5	5 610,5	989,5	6 600,0	4 039,8	992,5	5 032,3	4 473,2	1 070,0	5 543,2
Guinée	6 267,8	3 070,9	9 338,7	5 211,2	1 827,7	7 038,9	3 097,7	1 592,5	4 690,2	3 770,0	1 789,4	5 559,4
Libéria	36 113,4	4 512,2	40 625,6	22 401,0	3 949,3	26 350,3	3 731,7	1 683,7	5 415,4	7 825,6	2 127,6	9 953,2
Mali	-	-	-	72,3	24,0	96,3	72,3	24,0	96,3	80,9	27,4	108,3
Nigéria	2 026,0	1 354,0	3 380,0	1 997,6	1 409,3	3 406,9	1 271,2	1 195,0	2 466,2	1 548,9	1 671,4	3 220,3
Sénégal*	653,4	1 677,0	2 330,4	2 225,6	4 514,8	6 740,4	1 860,5	4 330,2	6 190,7	1 942,7	5 023,1	6 965,8
Sierra Leone	7 379,7	2 422,9	9 802,6	4 853,3	1 753,2	6 606,5	3 010,7	990,1	4 000,8	3 004,5	1 004,3	4 008,8
Togo	160,3	40,0	200,3	419,3	41,9	461,2	419,3	41,9	461,2	1 010,0	66,9	1 076,9
Activités régionales	4 243,7	-	4 243,7	5 962,1	-	5 962,1	13 197,2	-	13 197,2	4 550,8	-	4 550,8
<b>Total partiel</b>	<b>70 542,7</b>	<b>19 506,4</b>	<b>90 049,1</b>	<b>55 359,4</b>	<b>17 958,2</b>	<b>73 317,6</b>	<b>34 259,5</b>	<b>14 091,7</b>	<b>48 351,2</b>	<b>32 596,0</b>	<b>16 301,2</b>	<b>48 897,2</b>

\* Comprend la plateforme régionale d'appui à Dakar.

Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	Dépenses 2007			Dépenses 2008 révisées			Budget annuel 2009 approuvé par le Comité exécutif			Proposition révision Budget annuel 2009		
	Budget-Programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total
Djibouti	2 148,8	1 004,8	3 153,6	2 952,1	1 030,6	3 982,7	2 440,8	829,3	3 270,1	3 779,9	1 169,8	4 949,7
Erythrée	3 284,5	625,9	3 910,4	3 050,2	904,0	3 954,2	2 345,2	853,6	3 198,8	3 401,4	734,0	4 135,4
Ethiopie	22 451,8	2 899,0	25 350,8	30 389,0	3 320,6	33 709,6	15 120,6	3 402,8	18 523,4	19 576,1	3 564,9	23 141,0
Kenya*	45 621,9	7 912,5	53 534,4	62 901,1	9 573,2	72 474,3	33 848,3	15 305,6	49 153,9	35 056,2	10 059,8	45 116,0
Somalie	11 409,5	1 167,2	12 576,7	15 460,5	1 790,6	17 251,1	8 806,9	641,2	9 448,1	8 963,3	699,1	9 662,4
Soudan	70 255,0	5 324,7	75 579,7	98 849,9	7 018,8	105 868,7	16 239,0	2 855,9	19 094,9	19 180,6	3 154,5	22 335,1
Ouganda	29 338,2	3 063,9	32 402,1	33 272,2	3 363,3	36 635,5	12 997,3	3 149,8	16 147,1	13 504,2	3 151,5	16 655,7
Activités régionales	81,1	-	81,1	1 950,0	-	1 950,0	12 400,0	-	12 400,0	3 700,0	-	3 700,0
<b>Total partiel</b>	<b>184 590,8</b>	<b>21 998,0</b>	<b>206 588,8</b>	<b>248 825,0</b>	<b>27 001,1</b>	<b>275 826,1</b>	<b>104 198,1</b>	<b>27 038,2</b>	<b>131 236,3</b>	<b>107 161,7</b>	<b>22 533,6</b>	<b>129 695,3</b>

\* Comprend la plateforme régionale d'appui à Nairobi.

**Tableau V - UTILISATION DES RESSOURCES : ESTIMATIONS DE LA VENTILATION DES DEPENSES DE PROGRAMMES ET D'APPUI AU PROGRAMME  
PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2007 - 2009 (suite)  
(en milliers de dollars des Etats-Unis)**

Afrique centrale et Grands Lacs	Dépenses 2007			Dépenses 2008 révisées			Budget annuel 2009 approuvé par le Comité exécutif			Proposition révision Budget annuel 2009		
	Budget- Programme	Budget d'appui	Total	Budget- programme	Budget d'appui	Total	Budget- programme	Budget d'appui	Total	Budget- programme	Budget d'appui	Total
Burundi	21 762,8	3 802,4	25 565,2	32 547,7	3 692,4	36 240,1	16 330,7	3 317,1	19 647,8	20 237,8	3 889,2	24 127,0
Cameroun*	2 894,7	557,7	3 452,4	8 189,6	1 300,3	9 489,9	2 438,1	742,6	3 180,7	9 761,3	1 483,2	11 244,5
République centrafricaine	3 272,8	907,2	4 180,0	4 577,5	1 334,7	5 912,2	1 733,8	1 240,8	2 974,6	2 313,6	1 417,3	3 730,9
Tchad	75 791,1	6 587,3	82 378,4	85 680,4	9 668,8	95 349,2	67 104,5	7 719,7	74 824,2	74 905,7	5 721,1	80 626,8
Congo	5 262,4	1 691,0	6 953,4	4 471,6	1 728,8	6 200,4	2 716,2	1 591,1	4 307,3	4 170,3	1 807,3	5 977,6
Congo, République démocratique du	42 764,6	5 084,5	47 849,1	65 349,2	6 490,2	71 839,4	49 870,1	14 291,2	64 161,3	46 918,6	6 669,2	53 587,8
Gabon	1 637,1	805,5	2 442,6	1 358,8	891,9	2 250,7	837,7	731,8	1 569,5	1 273,7	906,1	2 179,8
Rwanda*	5 693,1	967,7	6 660,8	5 005,3	1 128,0	6 133,3	4 145,9	1 125,9	5 271,8	8 962,6	1 427,2	10 389,8
République-Unie de Tanzanie*	27 610,8	2 754,8	30 365,6	39 891,6	2 756,9	42 648,5	18 844,9	2 151,7	20 996,6	23 572,7	2 991,2	26 563,9
Activités régionales	6 667,2	-	6 667,2	8 265,0	-	8 265,0	12 000,0	-	12 000,0	8 000,0	-	8 000,0
<b>Total partiel</b>	<b>193 356,6</b>	<b>23 158,1</b>	<b>216 514,7</b>	<b>255 336,7</b>	<b>28 992,0</b>	<b>284 328,7</b>	<b>176 021,9</b>	<b>32 911,9</b>	<b>208 933,8</b>	<b>200 116,3</b>	<b>26 311,8</b>	<b>226 428,1</b>

\* Les chiffres révisés pour 2009 incluent un montant de 11,6 millions de dollars au titre de l'initiative d'évaluation des besoins globaux (3 millions au Cameroun, 3,4 millions au Rwanda et 5,2 millions en République-Unie de Tanzanie).

Afrique australe	Dépenses 2007			Dépenses 2008 révisées			Budget annuel 2009 approuvé par le Comité exécutif			Proposition révision Budget annuel 2009		
	Budget- Programme	Budget d'appui	Total	Budget- programme	Budget d'appui	Total	Budget- programme	Budget d'appui	Total	Budget- programme	Budget d'appui	Total
Angola	10 343,5	1 729,2	12 072,7	3 315,1	1 349,4	4 664,5	2 661,0	1 117,5	3 778,5	2 928,7	1 376,4	4 305,1
Botswana	1 857,0	718,0	2 575,0	3 335,9	687,6	4 023,5	1 037,2	272,8	1 310,0	1 672,7	486,4	2 159,1
Malawi	2 491,6	628,4	3 120,0	2 093,5	668,4	2 761,9	1 800,0	433,6	2 233,6	1 862,7	495,3	2 358,0
Mozambique	2 080,8	668,1	2 748,9	3 969,5	389,0	4 358,5	1 564,4	426,9	1 991,3	1 853,2	422,0	2 275,2
Namibie	2 330,1	636,4	2 966,5	1 913,3	693,9	2 607,2	1 448,8	448,0	1 896,8	2 066,7	597,0	2 663,7
Afrique du Sud	2 475,2	3 006,3	5 481,5	9 052,9	4 594,4	13 647,3	3 441,2	3 815,3	7 256,5	3 522,0	4 344,0	7 866,0
Zambie*	8 782,3	1 948,4	10 730,7	8 778,2	1 725,8	10 504,0	3 875,1	1 559,1	5 434,2	11 676,9	1 809,8	13 486,7
Zimbabwe	1 385,8	465,7	1 851,5	1 651,0	509,4	2 160,4	1 600,6	508,8	2 109,4	1 908,6	530,6	2 439,2
Activités régionales	1 330,7	-	1 330,7	3 253,6	-	3 253,6	4 300,0	-	4 300,0	3 362,0	-	3 362,0
<b>Total partiel</b>	<b>33 077,0</b>	<b>9 800,5</b>	<b>42 877,5</b>	<b>37 363,0</b>	<b>10 617,9</b>	<b>47 980,9</b>	<b>21 728,3</b>	<b>8 582,0</b>	<b>30 310,3</b>	<b>30 853,5</b>	<b>10 061,5</b>	<b>40 915,0</b>

\* Les chiffres révisés pour 2009 incluent un montant de 4,9 millions au titre de l'initiative d'évaluation des besoins globaux en Zambie.

<b>Total Afrique</b>	<b>481 567,1</b>	<b>74 463,0</b>	<b>556 030,1</b>	<b>596 884,1</b>	<b>84 569,2</b>	<b>681 453,3</b>	<b>336 207,8</b>	<b>82 623,8</b>	<b>418 831,6</b>	<b>370 727,5</b>	<b>75 208,1</b>	<b>445 935,6</b>
----------------------	------------------	-----------------	------------------	------------------	-----------------	------------------	------------------	-----------------	------------------	------------------	-----------------	------------------

**Tableau V - UTILISATION DES RESSOURCES : ESTIMATIONS DE LA VENTILATION DES DEPENSES DE PROGRAMMES ET D'APPUI AU PROGRAMME  
PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2007 - 2009 (suite)  
(en milliers de dollars des Etats-Unis)**

Moyen-Orient et Afrique du Nord	Dépenses 2007			Dépenses 2008 révisées			Budget annuel 2009 approuvé par le Comité exécutif			Proposition révision Budget annuel 2009		
	Budget-Programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total
Algérie	5 364,4	707,7	6 072,1	7 914,1	663,4	8 577,5	4 285,8	614,5	4 900,3	5 201,7	829,4	6 031,1
Egypte	5 264,5	1 257,2	6 521,7	6 496,7	1 826,8	8 323,5	3 403,9	1 722,8	5 126,7	4 072,0	1 848,6	5 920,6
Iraq	28 916,1	1 863,1	30 779,2	37 159,0	4 318,3	41 477,3	183,4	448,9	632,3	248,5	418,2	666,7
Israël	144,5	217,3	361,8	1 367,1	430,8	1 797,9	452,5	270,5	723,0	1 603,4	573,4	2 176,8
Jordanie	39 044,7	1 496,4	40 541,1	49 584,9	2 804,4	52 389,3	993,7	672,2	1 665,9	984,5	862,3	1 846,8
Liban	10 168,7	1 425,1	11 593,8	8 770,4	1 510,0	10 280,4	2 309,8	1 202,3	3 512,1	1 443,4	1 207,1	2 650,5
Jamahiriya arabe lybienne	558,4	327,9	886,3	1 216,8	376,3	1 593,1	938,6	376,0	1 314,6	978,1	450,0	1 428,1
Mauritanie	2 556,1	429,3	2 985,4	7 705,5	413,1	8 118,6	454,9	452,3	907,2	451,2	470,3	921,5
Maroc	1 099,7	275,8	1 375,5	1 095,7	464,4	1 560,1	906,3	429,0	1 335,3	924,7	450,4	1 375,1
Arabie saoudite	915,3	1 246,9	2 162,2	1 104,2	1 483,2	2 587,4	804,0	1 482,5	2 286,5	844,3	1 586,7	2 431,0
République arabe syrienne	53 697,0	1 692,6	55 389,6	127 194,1	3 475,6	130 669,7	1 245,1	622,5	1 867,6	1 513,9	574,7	2 088,6
Tunisie	327,1	49,8	376,9	413,4	51,6	465,0	360,2	46,1	406,3	389,8	58,7	448,5
Emirats arabes unis	-	590,0	590,0	103,9	2 239,3	2 343,2	102,7	3 189,2	3 291,9	-	3 205,3	3 205,3
Sahara occidental	1 812,7	539,2	2 351,9	2 081,6	1 213,2	3 294,8	-	-	-	-	-	-
Yémen*	5 757,3	803,0	6 560,3	15 117,6	1 959,1	17 076,7	5 554,0	1 234,1	6 788,1	17 611,4	1 319,0	18 930,4
Activités régionales	5 571,8	-	5 571,8	6 633,5	-	6 633,5	-	-	-	-	-	-
<b>Total MENA</b>	<b>161 198,3</b>	<b>12 921,3</b>	<b>174 119,6</b>	<b>273 958,5</b>	<b>23 229,5</b>	<b>297 188,0</b>	<b>21 994,9</b>	<b>12 762,9</b>	<b>34 757,8</b>	<b>36 266,9</b>	<b>13 854,1</b>	<b>50 121,0</b>

\* Les chiffres révisés pour 2009 incluent un montant de 10 millions au titre de l'initiative d'évaluation des besoins globaux au Yémen.



**Tableau V - UTILISATION DES RESSOURCES : ESTIMATIONS DE LA VENTILATION DES DEPENSES DE PROGRAMMES ET D'APPUI AU PROGRAMME  
PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2007 - 2009 (suite)  
(en milliers de dollars des Etats-Unis)**

Asie et Pacifique	Dépenses 2007			Dépenses 2008 révisées			Budget annuel 2009 approuvé par le Comité exécutif			Proposition révision Budget annuel 2009		
	Budget-Programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total
Afghanistan	65 255,6	5 074,3	70 329,9	60 698,1	7 840,9	68 539,0	44 947,8	5 647,6	50 595,4	47 610,1	6 737,4	54 347,5
Australie et Nouvelle-Zélande	540,5	623,7	1 164,2	527,2	652,2	1 179,4	530,6	651,3	1 181,9	635,1	764,5	1 399,6
Bangladesh	3 576,9	421,0	3 997,9	6 030,5	561,1	6 591,6	4 048,1	551,3	4 599,4	4 500,6	608,8	5 109,4
Cambodge	734,1	336,8	1 070,9	935,2	305,4	1 240,6	768,2	312,0	1 080,2	961,5	83,9	1 045,4
Chine	2 174,9	646,1	2 821,0	8 382,9	957,1	9 340,0	4 243,4	1 181,5	5 424,9	4 169,6	1 031,1	5 200,7
Inde	2 769,2	989,6	3 758,8	3 202,1	1 021,0	4 223,1	2 811,3	1 047,5	3 858,8	3 982,7	1 219,4	5 202,1
Indonésie	1 152,7	952,0	2 104,7	2 581,1	788,3	3 369,4	1 577,0	904,8	2 481,8	1 627,3	943,5	2 570,8
Iran, République islamique d'	9 306,6	2 656,3	11 962,9	14 284,5	2 549,9	16 834,4	9 751,9	2 521,3	12 273,2	10 528,9	2 744,2	13 273,1
Japon	614,6	2 037,6	2 652,2	943,6	2 187,2	3 130,8	816,8	2 251,7	3 068,5	933,9	2 539,5	3 473,4
Kazakhstan	677,0	932,1	1 609,1	913,5	1 241,0	2 154,5	1 009,4	1 311,6	2 321,0	1 040,6	1 428,5	2 469,1
Kirghizistan	1 005,7	417,9	1 423,6	1 114,3	447,9	1 562,2	777,7	456,5	1 234,2	790,6	471,1	1 261,7
Malaisie	2 786,0	1 506,3	4 292,3	4 397,2	2 501,1	6 898,3	3 087,6	2 419,3	5 506,9	3 388,6	2 300,3	5 688,9
Mongolie	202,1	20,0	222,1	318,9	25,9	344,8	190,3	25,7	216,0	112,4	26,8	139,2
Myanmar	5 017,2	1 424,4	6 441,6	13 656,4	1 565,3	15 221,7	4 765,5	1 697,9	6 463,4	4 942,3	1 458,3	6 400,6
Népal	7 668,0	1 465,6	9 133,6	10 119,2	1 896,3	12 015,5	7 327,4	1 566,1	8 893,5	7 695,1	1 869,0	9 564,1
Pakistan	19 294,1	2 648,7	21 942,8	16 492,6	3 742,0	20 234,6	15 963,8	2 921,1	18 884,9	16 856,3	3 078,7	19 935,0
Papouasie-Nouvelle-Guinée	80,6	323,8	404,4	684,6	324,3	1 008,9	676,6	310,3	986,9	637,8	327,6	965,4
Philippines	152,7	40,0	192,7	159,3	42,1	201,4	154,7	43,6	198,3	171,9	50,7	222,6
République de Corée	393,1	392,2	785,3	450,6	557,1	1 007,7	572,6	601,6	1 174,2	581,2	611,6	1 192,8
Singapour	47,2	-	47,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sri Lanka	18 388,5	2 253,1	20 641,6	12 122,2	2 754,1	14 876,3	12 560,6	2 477,7	15 038,3	4 103,6	829,1	4 932,7
Tadjikistan	1 415,6	462,6	1 878,2	477,2	338,4	815,6	127,1	280,1	407,2	264,0	321,6	585,6
Thaïlande*	12 175,1	2 329,9	14 505,0	11 332,8	2 389,6	13 722,4	9 791,8	2 219,0	12 010,8	14 868,4	3 062,5	17 930,9
Timor-Leste	819,3	118,5	937,8	205,5	71,0	276,5	205,1	70,9	276,0	218,7	77,0	295,7
Turkménistan	332,2	397,1	729,3	503,4	364,2	867,6	133,3	356,8	490,1	134,2	361,9	496,1
Ouzbékistan	163,6	-	163,6	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0	155,0	-	155,0
Viet Nam	117,6	102,9	220,5	762,8	143,6	906,4	350,0	143,1	493,1	350,0	124,1	474,1
Activités régionales	2 043,4	15,3	2 058,7	3 050,0	-	3 050,0	1 585,0	-	1 585,0	610,0	-	610,0
<b>Total Asie et Pacifique</b>	<b>158 904,1</b>	<b>28 587,8</b>	<b>187 491,9</b>	<b>174 445,7</b>	<b>35 267,0</b>	<b>209 712,7</b>	<b>128 873,6</b>	<b>31 970,3</b>	<b>160 843,9</b>	<b>131 870,4</b>	<b>33 071,1</b>	<b>164 941,5</b>

\* Les chiffres révisés pour 2009 incluent un montant de 4,5 millions au titre de l'initiative d'évaluation des besoins globaux en Thaïlande.

**Tableau V - UTILISATION DES RESSOURCES : ESTIMATIONS DE LA VENTILATION DES DEPENSES DE PROGRAMMES ET D'APPUI AU PROGRAMME  
PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2007 - 2009 (suite)  
(en milliers de dollars des Etats-Unis)**

Europe	Dépenses 2007			Dépenses 2008 révisées			Budget annuel 2009 approuvé par le Comité exécutif			Proposition révision Budget annuel 2009		
	Budget-Programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total
Albanie	329,5	545,6	875,1	343,9	418,8	762,7	339,3	333,5	672,8	354,0	319,4	673,4
Arménie	1 380,2	560,2	1 940,4	1 943,5	520,4	2 463,9	783,4	481,9	1 265,3	839,2	468,7	1 307,9
Autriche	719,0	325,9	1 044,9	662,4	293,5	955,9	662,1	293,3	955,4	710,6	316,7	1 027,3
Azerbaïdjan	2 836,3	749,8	3 586,1	2 684,4	739,5	3 423,9	2 379,3	716,4	3 095,7	2 454,0	778,3	3 232,3
Bélarus	1 303,6	316,0	1 619,6	1 126,4	321,8	1 448,2	629,3	309,5	938,8	573,2	348,1	921,3
Belgique	867,9	2 512,4	3 380,3	999,8	2 563,9	3 563,7	923,1	2 882,0	3 805,1	1 142,1	4 235,8	5 377,9
Bosnie-Herzégovine	6 133,5	1 669,4	7 802,9	4 560,2	1 382,6	5 942,8	4 234,4	1 349,9	5 584,3	4 274,2	1 414,0	5 688,2
Bulgarie	525,9	432,1	958,0	417,7	355,7	773,4	407,4	300,5	707,9	448,8	369,1	817,9
Croatie	2 783,5	715,6	3 499,1	2 887,8	425,4	3 313,2	2 367,9	453,8	2 821,7	2 451,9	479,0	2 930,9
Chypre	351,2	435,8	787,0	354,7	491,0	845,7	321,8	490,6	812,4	335,7	549,5	885,2
République tchèque	197,1	317,3	514,4	197,3	166,7	364,0	198,7	168,8	367,5	246,4	209,0	455,4
France	1 475,6	1 271,0	2 746,6	1 409,5	1 263,5	2 673,0	1 337,2	1 265,9	2 603,1	1 399,3	1 342,2	2 741,5
Géorgie*	4 250,7	1 183,2	5 433,9	4 281,6	1 315,8	5 597,4	3 440,5	1 270,2	4 710,7	32 365,5	1 511,3	33 876,8
Allemagne	999,5	1 214,1	2 213,6	1 250,0	1 314,2	2 564,2	1 047,6	1 335,9	2 383,5	1 141,3	938,3	2 079,6
Grèce	665,7	530,5	1 196,2	629,8	313,6	943,4	597,4	515,6	1 113,0	739,3	326,3	1 065,6
Hongrie	783,6	1 307,2	2 090,8	1 730,7	1 376,9	3 107,6	998,3	1 371,0	2 369,3	1 078,5	1 477,1	2 555,6
Irlande	225,0	433,5	658,5	264,0	473,3	737,3	198,7	473,0	671,7	229,1	437,0	666,1
Italie	1 776,1	1 915,3	3 691,4	2 550,5	1 592,0	4 142,5	845,2	2 316,9	3 162,1	834,4	1 908,4	2 742,8
Malte	49,5	-	49,5	119,2	-	119,2	39,2	-	39,2	143,7	-	143,7
Monténégro	1 956,3	563,5	2 519,8	1 851,6	759,3	2 610,9	1 602,4	745,5	2 347,9	1 633,8	756,7	2 390,5
Pologne	520,5	440,8	961,3	503,6	510,3	1 013,9	665,2	53,6	718,8	507,8	285,6	793,4
Portugal	59,4	-	59,4	45,0	-	45,0	45,0	-	45,0	85,7	-	85,7
République de Moldova	339,7	312,7	652,4	348,4	268,6	617,0	300,0	153,1	453,1	404,2	294,0	698,2
Roumanie	540,4	528,3	1 068,7	430,3	450,4	880,7	413,3	383,4	796,7	416,6	400,2	816,8
Fédération de Russie	11 334,9	1 838,4	13 173,3	10 668,9	1 857,3	12 526,2	10 598,4	1 849,3	12 447,7	10 984,2	2 204,3	13 188,5
Serbie	19 631,7	3 982,5	23 614,2	18 137,2	3 614,2	21 751,4	16 520,3	3 795,6	20 315,9	17 079,8	3 817,4	20 897,2
Slovaquie	377,1	134,8	511,9	427,4	99,4	526,8	424,6	45,0	469,6	433,9	52,1	486,0
Slovénie	191,5	-	191,5	184,3	-	184,3	184,3	-	184,3	170,0	-	170,0
Espagne	524,3	752,2	1 276,5	240,6	689,9	930,5	234,2	695,5	929,7	216,0	731,4	947,4
Suède	868,2	1 206,5	2 074,7	770,9	942,8	1 713,7	760,4	1 070,7	1 831,1	850,4	1 055,4	1 905,8
Suisse	285,2	376,7	661,9	292,8	457,7	750,5	251,9	399,3	651,2	377,8	314,1	691,9
Ex-République yougoslave de Macédoine	2 387,7	862,5	3 250,2	2 115,7	732,1	2 847,8	1 959,3	738,9	2 698,2	1 969,5	787,7	2 757,2
Turquie	5 098,3	2 733,2	7 831,5	4 961,8	2 670,6	7 632,4	3 603,7	2 456,2	6 059,9	4 063,7	2 616,9	6 680,6
Ukraine	1 941,9	1 169,6	3 111,5	1 841,0	1 322,2	3 163,2	1 901,5	1 029,0	2 930,5	1 931,8	1 097,9	3 029,7
Royaume-Uni	522,5	1 160,5	1 683,0	936,6	1 160,1	2 096,7	426,9	1 230,8	1 657,7	480,8	940,5	1 421,3
Activités régionales	1 113,9	-	1 113,9	1 747,4	-	1 747,4	260,0	-	260,0	200,0	-	200,0
<b>Total Europe</b>	<b>75 346,9</b>	<b>32 497,1</b>	<b>107 844,0</b>	<b>73 916,9</b>	<b>30 863,5</b>	<b>104 780,4</b>	<b>61 902,2</b>	<b>30 974,6</b>	<b>92 876,8</b>	<b>93 567,2</b>	<b>32 782,4</b>	<b>126 349,6</b>

\* Les chiffres révisés pour 2009 incluent un montant de 28,8 millions au titre de l'initiative d'évaluation des besoins globaux en Géorgie.

**Tableau V - UTILISATION DES RESSOURCES : ESTIMATIONS DE LA VENTILATION DES DEPENSES DE PROGRAMMES ET D'APPUI AU PROGRAMME  
PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2007 - 2009 (suite)  
(en milliers de dollars des Etats-Unis)**

Amériques	Dépenses 2007			Dépenses 2008 révisées			Budget annuel 2009 approuvé par le Comité exécutif			Proposition révision Budget annuel 2009		
	Budget-Programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total	Budget-programme	Budget d'appui	Total
Bureau régional en Argentine	1 856,1	881,2	2 737,3	3 234,0	789,8	4 023,8	2 242,4	805,7	3 048,1	2 506,8	1 058,3	3 565,1
Bésil	2 629,3	443,6	3 072,9	2 722,4	754,2	3 476,6	2 402,9	748,4	3 151,3	2 160,0	1 031,2	3 191,2
Canada	762,3	911,7	1 674,0	724,1	984,9	1 709,0	711,7	1 145,9	1 857,6	1 114,0	766,7	1 880,7
Colombie	11 747,3	1 804,2	13 551,5	15 864,3	2 347,8	18 212,1	177,9	208,9	386,8	386,7		386,7
Costa Rica	1 393,9	601,7	1 995,6	2 146,1	928,0	3 074,1	1 848,6	574,5	2 423,1	1 950,8	1 090,3	3 041,1
Cuba	210,1	-	210,1	267,5		267,5	268,0		268,0	268,0		268,0
Equateur*	4 443,0	772,9	5 215,9	5 774,4	1 403,5	7 177,9	4 670,7	1 278,8	5 949,5	8 965,3	1 590,4	10 555,7
Bureau régional au Mexique	1 493,0	774,9	2 267,9	1 522,1	711,9	2 234,0	1 574,3	714,9	2 289,2	1 445,7	715,6	2 161,3
Panama	595,3	445,3	1 040,6	791,6	412,6	1 204,2	717,4	431,5	1 148,9	885,6	543,6	1 429,2
Bureau régional aux Etats-Unis d'Amérique	1 917,4	1 863,6	3 781,0	2 262,0	1 552,1	3 814,1	2 330,1	1 765,9	4 096,0	2 497,6	1 489,2	3 986,8
Bureau régional au Venezuela	2 584,1	1 078,8	3 662,9	2 252,4	1 077,8	3 330,2	2 536,6	1 096,5	3 633,1	2 472,0	1 171,0	3 643,0
<b>Total Amériques</b>	<b>29 631,8</b>	<b>9 577,9</b>	<b>39 209,7</b>	<b>37 560,9</b>	<b>10 962,6</b>	<b>48 523,5</b>	<b>19 480,6</b>	<b>8 771,0</b>	<b>28 251,6</b>	<b>24 652,5</b>	<b>9 456,3</b>	<b>34 108,8</b>

\* Les chiffres révisés pour 2009 incluent un montant de 3,7 millions au titre de l'initiative d'évaluation des besoins globaux en Equateur.

<b>Total terrain</b>	<b>906 648,2</b>	<b>158 047,1</b>	<b>1 064 695,3</b>	<b>1 156 766,1</b>	<b>184 891,8</b>	<b>1 341 657,9</b>	<b>568 459,1</b>	<b>167 102,6</b>	<b>735 561,7</b>	<b>657 084,5</b>	<b>164 372,0</b>	<b>821 456,5</b>
----------------------	------------------	------------------	--------------------	--------------------	------------------	--------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

**Tableau V - UTILISATION DES RESSOURCES : VENTILATION DES DEPENSES DE PROGRAMMES ET D'APPUI AU PROGRAMME  
PAR PROGRAMME GLOBAL, 2007 - 2009  
(en milliers de dollars des Etats-Unis)**

ACTIVITES  Programmes globaux	Dépenses 2007			Budgets révisés 2008			Budget 2009 approuvé par le Comité exécutif			Budget 2009 révisé		
	Budget- Programme	Budget d'appui	Total	Budget- programme	Budget d'appui	Total	Budget- programme	Budget d'appui	Total	Budget- programme	Budget d'appui	Total
<b>ACTIVITES OPERATIONNELLES</b>												
Situation d'urgence relative à la grippe aviaire et à la grippe humaine	4 503,7	-	4 503,7	6 510,0	-	6 510,0	-	-	-	-	-	-
Projets dans le domaine de l'éducation	2 308,1	-	2 308,1	5 311,4	-	5 311,4	2 520,0	-	2 520,0	2 510,0	-	2 510,0
Projets liés à une situation d'urgence	13 960,2	-	13 960,2	3 927,4	-	3 927,4	3 708,6	-	3 708,6	3 452,7	-	3 452,7
Groupe sectoriel global (programmes en faveur des déplacés internes)	3 826,7	-	3 826,7	6 352,1	-	6 352,1	-	-	-	-	-	-
Projets liés à la santé (VIH/sida, anémie, eau et assainissement)	3 861,6	-	3 861,6	2 005,9	-	2 005,9	2 418,6	-	2 418,6	21 202,2	-	21 202,2
Lier l'assistance humanitaire au développement à plus long terme	140,6	-	140,6	201,2	-	201,2	177,8	-	177,8	187,8	-	187,8
Femmes, enfants et adolescents réfugiés	853,0	-	853,0	490,0	-	490,0	400,0	-	400,0	400,0	-	400,0
Promotion du droit des réfugiés et du plaidoyer	270,5	-	270,5	222,0	-	222,0	222,0	-	222,0	272,0	-	272,0
Projets liés à la protection / rapatriement librement consenti	2 963,2	-	2 963,2	4 681,5	-	4 681,5	2 986,0	-	2 986,0	2 814,9	-	2 814,9
Projets liés à l'information / aux médias*	9 677,6	-	9 677,6	16 727,2	-	16 727,2	18 799,3	-	18 799,3	18 890,9	-	18 890,9
Enregistrement / Projet "Profile"	896,6	-	896,6	1 224,0	-	1 224,0	751,0	-	751,0	1 018,1	-	1 018,1
Recherche/Evaluation et documentation	233,4	-	233,4	306,5	-	306,5	550,0	-	550,0	322,9	-	322,9
Projets liés à la réinstallation	3 929,7	-	3 929,7	4 313,6	-	4 313,6	2 273,3	-	2 273,3	1 982,2	-	1 982,2
Environnement	378,9	-	378,9	440,0	-	440,0	440,0	-	440,0	456,2	-	456,2
Projets en matière de formation	82,2	-	82,2	203,3	-	203,3	190,0	-	190,0	190,0	-	190,0
Divers	951,7	-	951,7	3 084,1	-	3 084,1	1 667,0	-	1 667,0	5 250,1	-	5 250,1
<b>Total partiel activités opérationnelles</b>	<b>48 837,7</b>	<b>-</b>	<b>48 837,7</b>	<b>56 000,2</b>	<b>-</b>	<b>56 000,2</b>	<b>37 103,6</b>	<b>-</b>	<b>37 103,6</b>	<b>58 950,0</b>	<b>-</b>	<b>58 950,0</b>
<b>ACTIVITES D'APPUI AU PROGRAMME</b>												
<b>Division des relations extérieures</b>												
- Information - Appui*	-	-	-	-	1 430,8	1 430,8	-	-	-	-	2 574,6	2 574,6
<b>Division des services de la protection internationale</b>												
- Appui au terrain en matière de réinstallation	-	235,2	235,2	-	490,3	490,3	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0
<b>Division des systèmes d'information et des télécommunications</b>												
- Appui au terrain en matière de groupe sectoriel global	-	6 086,3	6 086,3	-	5 138,1	5 138,1	-	6 505,2	6 505,2	-	6 383,9	6 383,9
<b>Division des services opérationnels</b>												
- Service des urgences et d'appui technique	-	15 501,8	15 501,8	-	16 987,9	16 987,9	-	17 124,5	17 124,5	-	17 071,3	17 071,3
- Appui au terrain en matière de groupe sectoriel global	-	1 036,1	1 036,1	-	2 828,3	2 828,3	-	-	-	-	-	-
<b>Division de la gestion des ressources humaines</b>												
- Formation du personnel du HCR	-	3 117,3	3 117,3	-	4 657,6	4 657,6	-	3 482,5	3 482,5	-	5 039,6	5 039,6
- Coûts spécifiques en matière de personnel (y compris cessation volontaire de service)	-	29 562,2	29 562,2	-	9 827,4	9 827,4	-	9 000,0	9 000,0	-	24 000,0	24 000,0
<b>Total partiel Appui au Programme</b>	<b>-</b>	<b>55 538,9</b>	<b>55 538,9</b>	<b>-</b>	<b>41 360,4</b>	<b>41 360,4</b>	<b>-</b>	<b>36 212,2</b>	<b>36 212,2</b>	<b>-</b>	<b>55 169,4</b>	<b>55 169,4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>48 837,7</b>	<b>55 538,9</b>	<b>104 376,6</b>	<b>56 000,2</b>	<b>41 360,4</b>	<b>97 360,6</b>	<b>37 103,6</b>	<b>36 212,2</b>	<b>73 315,8</b>	<b>58 950,0</b>	<b>55 169,4</b>	<b>114 119,4</b>

\* comprend les activités de collecte de fonds du secteur privé

Tableau VI - UTILISATION DES RESSOURCES : VENTILATION DES POSTES PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2008 - 2009  
(par catégorie de poste)

Afrique de l'Ouest	Nombre de postes au 1 <sup>er</sup> janvier 2008							Nombre de postes au 1 <sup>er</sup> juillet 2008							Nombre de postes approuvé par le Comité exécutif pour 2009							Nombre révisé de postes au 1 <sup>er</sup> janvier 2009													
	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL			
	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P		SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P	SG		Total partiel	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel		P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P		SG	Total partiel	
	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	TOTAL	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	TOTAL	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	TOTAL	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	TOTAL	P	SG	Total partiel	TOTAL			
Bénin	3	7	10	3	12	15	25	2	4	6	1	9	10	16		4	4	1	8	9	13	-	4	4	1	8	9	13		4	4	1	8	9	13
Côte d'Ivoire	4	12	16	4	24	28	44	4	12	16	4	24	28	44	4	12	16	4	24	28	44	2	12	14	4	22	26	40	2	12	14	4	22	26	40
Gambie		1	1		4	4	5		1	1		4	4	5		1	1		4	4	5		1	1		4	4	5		1	1		4	4	5
Ghana	6	12	18	1	22	23	41	6	12	18	1	22	23	41	5	11	16	1	21	22	38	4	13	17	1	22	23	40	4	13	17	1	22	23	40
Guinée	4	44	48	4	28	32	80	3	40	43	4	28	32	75	3	35	38	4	27	31	69	4	27	30	3	23	26	56	4	27	30	3	23	26	56
Libéria	17	83	100	9	44	53	153	12	81	93	10	42	52	145	1	21	22	2	29	31	53	4	38	41	4	25	29	70	4	38	41	4	25	29	70
Mali		2	2		2	2	4		2	2	2	2	4		2	2		2	2	4		2	2		2	2	4		2	2		2	2	4	
Nigéria	2	8	10	2	6	8	18		8	8	4	8	12	20	2	8	10	2	6	8	18		8	8	3	9	12	20		8	8	3	9	12	20
Sénégal*	8	4	12	14	24	38	50	7	2	9	15	26	41	50	7	4	11	13	24	37	48	7	2	9	14	26	40	49	7	2	9	14	26	40	49
Sierra Leone	4	25	29	4	22	26	55	4	25	29	3	22	25	54	2	18	20	2	17	19	39	2	15	17	2	15	17	34	2	15	17	2	15	17	34
Togo	2	4	6		2	2	8	2	4	6		2	2	8	2	4	6		2	2	8	1	4	5	-	-	5	1	4	5	-	-	5		
<b>Total partiel</b>	<b>50</b>	<b>202</b>	<b>252</b>	<b>41</b>	<b>190</b>	<b>231</b>	<b>483</b>	<b>40</b>	<b>191</b>	<b>231</b>	<b>44</b>	<b>187</b>	<b>231</b>	<b>462</b>	<b>26</b>	<b>120</b>	<b>146</b>	<b>29</b>	<b>164</b>	<b>193</b>	<b>339</b>	<b>23</b>	<b>125</b>	<b>148</b>	<b>32</b>	<b>156</b>	<b>188</b>	<b>336</b>	<b>23</b>	<b>125</b>	<b>148</b>	<b>32</b>	<b>156</b>	<b>188</b>	<b>336</b>

\* Comprend la plateforme régionale d'appui à Dakar

Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	Nombre de postes au 1 <sup>er</sup> janvier 2008							Nombre de postes au 1 <sup>er</sup> juillet 2008							Nombre de postes approuvé par le Comité exécutif pour 2009							Nombre révisé de postes au 1 <sup>er</sup> janvier 2009													
	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL			
	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P		SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P	SG		Total partiel	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel		P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P		SG	Total partiel	
	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	TOTAL	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	TOTAL	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	TOTAL	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	TOTAL	P	SG	Total partiel	TOTAL			
Djibouti	3	1	4	1	12	13	17	2	1	3	2	12	14	17	2	1	3	1	12	13	16	2	2	4	1	14	15	19	2	2	4	1	14	15	19
Erythrée	2	4	6	2	22	24	30	1	4	5	2	24	26	31	1	4	5	2	22	24	29		1	1	2	5	7	8		1	1	2	5	7	8
Ethiopie	8	60	68	7	43	50	118	9	60	69	7	43	50	119	8	60	68	7	43	50	118	10	57	67	7	44	51	118	10	57	67	7	44	51	118
Kenya*	26	74	100	22	73	95	195	26	74	100	23	73	96	196	26	74	100	22	73	95	195	26	78	104	23	75	98	202	26	78	104	23	75	98	202
Somalie	8	29	37	1	4	5	42	8	29	37	1	4	5	42	8	29	37	1	4	5	42	7	28	35	1	5	6	41	7	28	35	1	5	6	41
Soudan	10	52	62	4	33	37	99	10	52	62	4	33	37	99	7	55	62	4	33	37	99	11	53	64	5	33	38	102	11	53	64	5	33	38	102
Ouganda	9	54	63	9	33	42	105	9	54	63	9	33	42	105	9	54	63	9	33	42	105	10	43	53	7	36	43	96	10	43	53	7	36	43	96
<b>Total partiel</b>	<b>66</b>	<b>274</b>	<b>340</b>	<b>46</b>	<b>220</b>	<b>266</b>	<b>606</b>	<b>65</b>	<b>274</b>	<b>339</b>	<b>48</b>	<b>222</b>	<b>270</b>	<b>609</b>	<b>61</b>	<b>277</b>	<b>338</b>	<b>46</b>	<b>220</b>	<b>266</b>	<b>604</b>	<b>66</b>	<b>262</b>	<b>328</b>	<b>46</b>	<b>212</b>	<b>258</b>	<b>586</b>	<b>66</b>	<b>262</b>	<b>328</b>	<b>46</b>	<b>212</b>	<b>258</b>	<b>586</b>

\* Comprend la plateforme régionale d'appui à Nairobi.

Tableau VI - UTILISATION DES RESSOURCES : VENTILATION DES POSTES PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2008 - 2009 (suite)  
(par catégorie de poste)

Afrique centrale et Grands Lacs	Nombre de postes au 1 <sup>er</sup> janvier 2008							Nombre de postes au 1 <sup>er</sup> juillet 2008							Nombre de postes approuvé par le Comité exécutif pour 2009							Nombre révisé de postes au 1 <sup>er</sup> janvier 2009												
	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL		
	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P		SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P	SG		Total partiel	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel		P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel				
	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	TOTAL	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	TOTAL	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	TOTAL	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	TOTAL	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel
Burundi	14	66	80	11	32	43	123	13	67	80	11	31	42	122	10	66	76	10	31	41	117	11	71	82	11	29	40	122						
Cameroun	1	8	9	1	10	11	20	1	8	9	1	11	12	21	1	8	9	1	10	11	20	1	22	23	2	11	13	36						
République centrafricaine	1	2	3	2	10	12	15	1	2	3	2	10	12	15	2	3	5	2	12	14	19	1	3	4	2	12	14	18						
Tchad	40	166	206	12	39	51	257	40	166	206	12	40	52	258	38	167	205	11	41	52	257	42	165	207	11	42	53	260						
Congo	3	13	16	3	13	16	32	4	13	17	3	13	16	33	2	9	11	3	13	16	27	3	10	13	3	13	16	29						
Congo, République démocratique du	22	92	114	15	52	67	181	32	121	153	15	55	70	223	22	85	107	19	52	71	178	32	121	153	15	54	69	222						
Gabon	1	3	4	1	9	10	14	1	3	4	1	9	10	14	1	2	3	1	7	8	11	1	2	3	1	7	8	11						
Rwanda	3	15	18	3	15	18	36	4	15	19	3	15	18	37	4	15	19	3	15	18	37	4	20	24	3	15	18	42						
République-Unie de Tanzanie	22	122	144	6	25	31	175	20	120	140	6	25	31	171	19	110	129	5	23	28	157	14	84	98	8	26	34	132						
<b>Total partiel</b>	<b>107</b>	<b>487</b>	<b>594</b>	<b>54</b>	<b>205</b>	<b>259</b>	<b>853</b>	<b>116</b>	<b>515</b>	<b>631</b>	<b>54</b>	<b>209</b>	<b>263</b>	<b>894</b>	<b>99</b>	<b>465</b>	<b>564</b>	<b>55</b>	<b>204</b>	<b>259</b>	<b>823</b>	<b>109</b>	<b>498</b>	<b>607</b>	<b>56</b>	<b>209</b>	<b>265</b>	<b>872</b>						

Afrique australe	Nombre de postes au 1 <sup>er</sup> janvier 2008							Nombre de postes au 1 <sup>er</sup> juillet 2008							Nombre de postes approuvé par le Comité exécutif pour 2009							Nombre révisé de postes au 1 <sup>er</sup> janvier 2009												
	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL		
	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P		SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P	SG		Total partiel	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel		P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel				
	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	TOTAL	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	TOTAL	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	TOTAL	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	TOTAL	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel
Angola	1	5	6	2	11	13	19	1	5	6	2	10	12	18	1	4	5	2	8	10	15	2	4	6	2	11	13	19						
Botswana	2	2	4	2	5	7	11	2	2	4	2	5	7	11		1	1		5	5	6	1	2	3	1	4	5	8						
Malawi	1	5	6	2	5	7	13	1	5	6	2	5	7	13	1	5	6	1	5	6	12	1	4	5	1	6	7	12						
Mozambique	2	4	6	1	5	6	12	2	7	9	1	2	3	12	1	4	5	1	5	6	11	2	9	11	1	2	3	14						
Namibie	1	6	7	2	6	8	15		6	6	2	6	8	14		4	4	2	5	7	11	-	5	5	1	8	9	14						
Afrique australe	3	5	8	13	17	30	38	3	5	8	15	17	32	40	4	5	9	12	18	30	39	4	5	9	15	17	32	41						
Zambie	8	33	41	4	18	22	63	8	33	41	4	19	23	64	4	19	23	4	15	19	42	4	33	37	4	17	21	58						
Zimbabwe	1	4	5	1	7	8	13	1	4	5	1	7	8	13	1	4	5	1	7	8	13	1	4	5	1	7	8	13						
<b>Total partiel</b>	<b>19</b>	<b>64</b>	<b>83</b>	<b>27</b>	<b>74</b>	<b>101</b>	<b>184</b>	<b>18</b>	<b>67</b>	<b>85</b>	<b>29</b>	<b>71</b>	<b>100</b>	<b>185</b>	<b>12</b>	<b>46</b>	<b>58</b>	<b>23</b>	<b>68</b>	<b>91</b>	<b>149</b>	<b>15</b>	<b>66</b>	<b>81</b>	<b>26</b>	<b>72</b>	<b>98</b>	<b>179</b>						

<b>Total partiel Afrique</b>	<b>242</b>	<b>1 027</b>	<b>1 269</b>	<b>168</b>	<b>689</b>	<b>857</b>	<b>2 126</b>	<b>239</b>	<b>1 047</b>	<b>1 286</b>	<b>175</b>	<b>689</b>	<b>864</b>	<b>2 150</b>	<b>198</b>	<b>908</b>	<b>1 106</b>	<b>153</b>	<b>656</b>	<b>809</b>	<b>1 915</b>	<b>213</b>	<b>951</b>	<b>1 164</b>	<b>160</b>	<b>649</b>	<b>809</b>	<b>1 973</b>
------------------------------	------------	--------------	--------------	------------	------------	------------	--------------	------------	--------------	--------------	------------	------------	------------	--------------	------------	------------	--------------	------------	------------	------------	--------------	------------	------------	--------------	------------	------------	------------	--------------

Tableau VI - UTILISATION DES RESSOURCES : VENTILATION DES POSTES PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2008 - 2009 (suite)  
(par catégorie de poste)

Moyen-Orient et Afrique du Nord	Nombre de postes au 1 <sup>er</sup> janvier 2008							Nombre de postes au 1 <sup>er</sup> juillet 2008							Nombre de postes approuvé par le Comité exécutif pour 2009							Nombre révisé de postes au 1 <sup>er</sup> janvier 2009										
	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL
	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P		SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P	SG		Total partiel	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel		P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P	
Algérie	5	13	18	2	5	7	25	5	13	18	2	5	7	25	5	13	18	2	5	7	25	5	13	18	2	6	8	26				
Egypte	2	7	9	5	18	23	32	2	7	9	5	18	23	32	2	7	9	5	18	23	32	2	7	9	5	18	23	32				
Iraq		3	3	1	5	6	9		5	5	1	3	4	9		3	3	1	5	6	9		5	5	1	3	4	9				
Israël		5	5	1	1	2	7		8	8	1	2	3	11		5	5	1	1	2	7	1	8	9	1	2	3	12				
Jordanie		2	2	1	8	9	11		2	2	2	9	11	13		2	2	1	8	9	11		2	2	2	9	11	13				
Liban	4	5	9	3	8	11	20	2	5	7	3	8	11	18	4	5	9	3	8	11	20	2	4	6	3	8	11	17				
Jamahiriya arabe lybienne	1	3	4	1	5	6	10	1	3	4	1	5	6	10	1	3	4	1	5	6	10	1	3	4	1	6	7	11				
Mauritanie	1		1	1	5	6	7	1		1	1	5	6	7	1		1	1	5	6	7	1		1	1	5	6	7				
Maroc	1	3	4	1	4	5	9	1	3	4	1	4	5	9	1	3	4	1	4	5	9	1	3	4	1	4	5	9				
Arabie saoudite	2	1	3	4	8	12	15	2	1	3	4	8	12	15	2	1	3	4	8	12	15	2	1	3	4	8	12	15				
République arabe syrienne		7	7	1	10	11	18		7	7	1	10	11	18		7	7	1	10	11	18		8	8	1	9	10	18				
Tunisie	1	2	3		2	2	5	1	2	3		2	2	5	1	2	3		2	2	5	1	2	3		2	2	5				
Emirats arabes unis		1	1	9	9	18	19		1	1	9	11	20	21		1	1	11	9	20	21		1	1	7	11	18	19				
Sahara occidental			-		-	-	-			-		-	-	-			-		-	-	-			-		-	-	-				
Yémen	8	28	36	3	14	17	53	8	28	36	3	14	17	53	8	29	37	3	14	17	54	8	31	39	3	14	17	56				
<b>Total partiel</b>	<b>25</b>	<b>80</b>	<b>105</b>	<b>33</b>	<b>102</b>	<b>135</b>	<b>240</b>	<b>23</b>	<b>85</b>	<b>108</b>	<b>34</b>	<b>104</b>	<b>138</b>	<b>246</b>	<b>25</b>	<b>81</b>	<b>106</b>	<b>35</b>	<b>102</b>	<b>137</b>	<b>243</b>	<b>24</b>	<b>88</b>	<b>112</b>	<b>32</b>	<b>105</b>	<b>137</b>	<b>249</b>				

Tableau VI - UTILISATION DES RESSOURCES : VENTILATION DES POSTES PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2008 - 2009 (suite)  
(par catégorie de poste)

Asie et Pacifique	Nombre de postes au 1 <sup>er</sup> janvier 2008							Nombre de postes au 1 <sup>er</sup> juillet 2008							Nombre de postes approuvé par le Comité exécutif pour 2009							Nombre révisé de postes au 1 <sup>er</sup> janvier 2009										
	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL
	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P		SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P	SG		Total partiel	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel		P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P	
Afghanistan	20	304	324	10	95	105	429	20	281	301	10	95	105	406	20	285	305	10	95	105	410	15	234	249	10	86	96	345				
Australie et Nouvelle-Zélande	-	4	4	1	4	5	9		4	4	1	4	5	9		4	4	1	4	5	9		4	4	1	4	5	9				
Bangladesh	6	15	21	2	6	8	29	6	15	21	2	6	8	29	6	15	21	2	6	8	29	6	15	21	2	7	9	30				
Cambodge		2	2	2	4	6	8	2	2	4		4	4	8	1	2	3	1	4	5	8	2	5	7		4	4	11				
Chine	4	11	15	4	6	10	25	4	11	15	3	6	9	24	4	11	15	4	6	10	25	4	11	15	4	9	13	28				
Inde	2	10	12	2	12	14	26	2	10	12	2	12	14	26	1	11	12	2	12	14	26	2	11	13	2	12	14	27				
Indonésie	1	5	6	2	10	12	18	2	6	8	2	10	12	20	2	6	8	2	10	12	20	2	5	7	2	10	12	19				
Iran, République islamique d'	9	77	86	6	32	38	124	9	76	85	6	32	38	123	9	77	86	6	32	38	124	7	68	75	6	32	38	113				
Japan	1	2	3	5	4	9	12	1	2	3	5	4	9	12	1	2	3	5	4	9	12	1	2	3	5	5	10	13				
Kazakhstan	1	4	5	3	11	14	19	1	4	5	3	11	14	19	1	4	5	3	11	14	19	1	4	5	3	11	14	19				
Kirghizistan	2	4	6	1	7	8	14	1	4	5	1	7	8	13	1	4	5	1	7	8	13	1	4	5	1	7	8	13				
Malaisie	4	16	20	6	18	24	44	4	16	20	9	18	27	47	4	16	20	9	18	27	47	4	16	20	8	17	25	45				
Mongolie		1	1		1	1	2		1	1		1	1	2		1	1		1	1	2		1	1		1	1	2				
Myanmar	4	33	37	6	24	30	67	4	32	36	5	25	30	66	4	33	37	6	24	30	67	5	33	38	5	26	31	69				
Népal	6	28	34	4	12	16	50	6	28	34	5	12	17	51	6	28	34	4	12	16	50	6	28	34	4	13	17	51				
Pakistan	14	108	122	9	29	38	160	15	108	123	9	29	38	161	15	108	123	9	29	38	161	15	108	123	9	29	38	161				
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1		1	1	3	4	5	1		1	1	3	4	5	1		1	1	3	4	5	1		1	1	3	4	5				
Philippines		1	1		1	1	2		1	1		1	1	2		1	1		1	1	2		1	1		1	1	2				
République de Corée	1	1	2	1	2	3	5	1	1	2	1	2	3	5	1	1	2	1	2	3	5	1	1	2	1	2	3	5				
Sri Lanka	16	68	84	7	31	38	122	16	68	84	7	31	38	122	16	68	84	7	31	38	122	6	16	22	1	9	10	32				
Tadjikistan	1	2	3	1	5	6	9		2	2	1	5	6	8		1	1	1	3	4	5		2	2	1	3	4	6				
Thaïlande	9	37	46	6	17	23	69	9	37	46	7	17	24	70	9	37	46	6	17	23	69	9	35	44	9	17	26	70				
Timor-Leste		2	2		3	3	5		2	2		3	3	5		2	2		3	3	5		2	2		2	2	4				
Turkménistan		1	1	1	3	4	5		1	1	1	3	4	5		1	1	1	3	4	5		1	1	1	3	4	5				
Viet Nam			-		3	3	3					3	3	3					3	3	3					2	2	2				
<b>Total partiel</b>	<b>102</b>	<b>736</b>	<b>838</b>	<b>80</b>	<b>343</b>	<b>423</b>	<b>1 261</b>	<b>104</b>	<b>712</b>	<b>816</b>	<b>81</b>	<b>344</b>	<b>425</b>	<b>1 241</b>	<b>102</b>	<b>718</b>	<b>820</b>	<b>82</b>	<b>341</b>	<b>423</b>	<b>1 243</b>	<b>88</b>	<b>607</b>	<b>695</b>	<b>76</b>	<b>315</b>	<b>391</b>	<b>1 086</b>				



Tableau VI - UTILISATION DES RESSOURCES : VENTILATION DES POSTES PAR PAYS A L'INTERIEUR DES REGIONS, 2008 - 2009 (suite)  
(par catégorie de poste)

Europe	Nombre de postes au 1 <sup>er</sup> janvier 2008							Nombre de postes au 1 <sup>er</sup> juillet 2008							Nombre de postes approuvé par le Comité exécutif pour 2009							Nombre révisé de postes au 1 <sup>er</sup> janvier 2009										
	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL	Budget-Programme			Budget d'appui				TOTAL
	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P		SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P	SG		Total partiel	P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel		P	SG	Total partiel	P	SG	Total partiel	P	
Albanie		1	1	1	5	6	7		1	1		5	5	6		1	1		5	5	6		1	1		4	4	5				
Arménie	1	3	4	1	10	11	15	1	3	4	1	8	9	13	1	3	4	1	8	9	13	1	3	4	1	6	7	11				
Autriche	1	3	4	1	1	2	6	1	3	4	1	1	2	6	1	3	4	1	1	2	6	1	3	4	1	1	2	6				
Azerbaïdjan	1	6	7	2	11	13	20	1	6	7	2	10	12	19	1	5	6	2	9	11	17	1	5	6	2	8	10	16				
Belarus	1	2	3	1	3	4	7	1	2	3	1	3	4	7	1	2	3	1	3	4	7		2	2	1	3	4	6				
Belgique	1	4	5	9	9	18	23	1	4	5	8	9	17	22	1	4	5	9	10	19	24	2	4	6	12	16	28	34				
Bosnie-Herzégovine	2	6	8	1	22	23	31	2	6	8	1	21	22	30	2	6	8	1	20	21	29	2	5	7	1	18	19	26				
Bulgarie		1	1	1	5	6	7		1	1	1	4	5	6		1	1	1	3	4	5		1	1	1	3	4	5				
Croatie	1	4	5		6	6	11	1	4	5		6	6	11	1	4	5		6	6	11	1	4	5		6	6	11				
Chypre		1	1	1	4	5	6		1	1	1	4	5	6		1	1	1	4	5	6		1	1	1	4	5	6				
République tchèque		1	1		2	2	3		1	1		2	2	3		1	1		2	2	3		1	1		2	2	3				
France	2	2	4	3	5	8	12	2	2	4	3	5	8	12	2	2	4	3	5	8	12	2	2	4	3	5	8	12				
Géorgie	4	17	21	3	16	19	40	4	17	21	3	16	19	40	4	17	21	3	16	19	40	4	16	20	3	15	18	38				
Allemagne		6	6	4	4	8	14		8	8	3	4	7	15		6	6	4	4	8	14		6	6	2	4	6	12				
Grèce		3	3		5	5	8		3	3		3	3	6		3	3		5	5	8		4	4		5	5	9				
Hongrie	2	2	4	5	8	13	17	2	2	4	5	8	13	17	2	2	4	5	8	13	17	2	2	4	5	8	13	17				
Irlande	1		1	1	2	3	4	1		1	1	2	3	4	1		1	1	2	3	4	1		1	1	2	3	4				
Italie	1	4	5	5	9	14	19	1	4	5	4	5	9	14	1	4	5	5	10	15	20	1	3	4	6	9	15	19				
Malte		1	1				1		1	1				1		1	1				1		3	3				3				
Monténégro	1	2	3	1	10	11	14	1	2	3	1	10	11	14	1	3	4	1	10	11	15	1	2	3	1	8	9	12				
Pologne		2	2	1	3	4	6		2	2	2	2	4	6	1	2	3		1	1	4		2	2	1	1	2	4				
République de Moldova		1	1	1	3	4	5		1	1	1	3	4	5					4	4	4		1	1	1	3	4	5				
Roumanie		1	1	1	5	6	7		1	1	1	4	5	6		1	1	1	3	4	5		1	1	1	3	4	5				
Fédération de Russie	9	33	42	3	15	18	60	8	31	39	3	14	17	56	8	32	40	3	15	18	58	8	31	39	3	14	17	56				
Serbie	13	61	74	6	49	55	129	11	54	65	7	56	63	128	12	61	73	6	49	55	128	8	43	51	6	49	55	106				
Slovaquie		2	2		3	3	5		2	2		2	2	4		2	2		1	1	3		2	2				2				
Espagne	1		1	2	4	6	7	1		1	1	5	6	7	1		1	2	4	6	7		1	1	1	5	6	7				
Suède	2	2	4	3	5	8	12	2	2	4	2	5	7	11	1	2	3	3	5	8	11	2	2	4	2	5	7	11				
Suisse	1		1	1	2	3	4	1		1	1	2	3	4	2		2	1	2	3	5	1	1	2	1	1	2	4				
Ex-République yougoslave de Macédoine		2	2	1	7	8	10		2	2	1	7	8	10		2	2	1	7	8	10		2	2	1	7	8	10				
Turquie	2	17	19	3	27	30	49	2	17	19	3	27	30	49	3	24	27	3	27	30	57	3	21	24	2	27	29	53				
Ukraine	2	4	6	3	8	11	17	1	4	5	3	9	12	17	2	4	6	3	8	11	17	1	5	6	3	8	11	17				
Royaume-Uni	1	1	2	3	4	7	9	1	1	2	3	4	7	9	1	1	2	3	4	7	9	1	1	2	2	4	6	8				
<b>Total partiel</b>	<b>50</b>	<b>195</b>	<b>245</b>	<b>68</b>	<b>272</b>	<b>340</b>	<b>585</b>	<b>46</b>	<b>188</b>	<b>234</b>	<b>64</b>	<b>266</b>	<b>330</b>	<b>564</b>	<b>50</b>	<b>200</b>	<b>250</b>	<b>65</b>	<b>261</b>	<b>326</b>	<b>576</b>	<b>43</b>	<b>181</b>	<b>224</b>	<b>64</b>	<b>253</b>	<b>317</b>	<b>541</b>				



TABLEAU VII - CHIFFRES DE PLANIFICATION POUR 2009 PAR PAYS ET TYPE DE POPULATION

Source: Plans d'opérations par pays pour 2008-2009, état au 4 septembre 2008.  
Les chiffres sont provisoires et sujets à variations

Pays/Territoire d'asile/de résidence	Réfugiés	dont personnes dans situation similaire à celle d'un réfugié	Demandeurs d'asile (cas en suspens)	Réfugiés rapatriés (au cours de l'année)	Déplacés internes (DI)	dont personnes dans situation similaire à celle d'un DI	DI rapatriés (au cours de l'année)	Apatrides	Autres personnes relevant de la compétence du HCR	Total population relevant de la compétence du HCR
Bénin	2 620		370							2 990
Burkina Faso	460		100							560
Côte d'Ivoire	24 090		2 130	4 700	59 230		150 000			240 150
Gambie	4 720		210							4 930
Ghana	10 300		100							10 400
Guinée	12 710		2 500							15 210
Guinée-Bissau	4 370		160							4 530
Libéria	16 010		50							16 060
Mali	4 230		690							4 920
Niger	210		20					300		530
Nigéria	6 000		200							6 200
Sénégal	32 020		3 820							35 840
Sierra Leone	6 920		70	100						7 090
Togo	1 190		180	1 500						2 870
<b>Total Afrique de l'Ouest</b>	<b>125 850</b>	<b>-</b>	<b>10 600</b>	<b>6 300</b>	<b>59 230</b>	<b>-</b>	<b>150 000</b>	<b>300</b>	<b>-</b>	<b>352 280</b>
Djibouti	4 040									4 040
Erythrée	4 510		800							5 310
Ethiopie	106 950		70							107 020
Kenya	332 700		5 820		150 000			100 000		588 520
Somalie	9 530		1 090	3 000	1 000 000					1 013 620
Soudan	231 780		610	63 500	1 540 000		58 000		52 000	1 945 890
Ouganda	161 370		6 700		800 000					968 070
<b>Total partiel Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique</b>	<b>850 880</b>	<b>-</b>	<b>15 090</b>	<b>66 500</b>	<b>3 490 000</b>	<b>-</b>	<b>58 000</b>	<b>100 000</b>	<b>52 000</b>	<b>4 632 470</b>
Burundi	23 560		5 950	45 000						74 510
Cameroun	90 900		2 800							93 700
République centrafricaine	7 000		390	5 000	50 000		100 000			162 390
Tchad	364 500				110 000					474 500
Congo	24 010		1 000	70						25 080
République démocratique du Congo	90 090		-	64 000	500 000					654 090
Gabon	6 400		3 660							10 060
Rwanda	63 710		670	10 000						74 380
République-Unie de Tanzanie	44 000		70							44 070
<b>Total partiel Afrique centrale et Grands Lacs</b>	<b>714 170</b>	<b>-</b>	<b>14 540</b>	<b>124 070</b>	<b>660 000</b>	<b>-</b>	<b>100 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 612 780</b>
Angola	12 600		4 000	2 000				10		18 610
Botswana	2 530									2 530
Malawi	4 710		3 790							8 500
Mozambique	1 800		100							1 900
Namibie	7 230		300	100						7 630
Afrique du Sud	69 070		55 000							124 070
Zambie	55 650		30							55 680
Zimbabwe	4 080		220							4 300
<b>Total partiel Afrique australe</b>	<b>157 670</b>	<b>-</b>	<b>63 440</b>	<b>2 100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>223 220</b>
<b>Total Afrique</b>	<b>1 848 570</b>	<b>-</b>	<b>103 670</b>	<b>198 970</b>	<b>4 209 230</b>	<b>-</b>	<b>308 000</b>	<b>100 310</b>	<b>52 000</b>	<b>6 820 750</b>
Algérie	94 610		1 900							96 510
Egypte	35 450		13 550					70		49 070
Iraq	30 140		2 630	7 000	2 770 000			130 000		2 939 770
Israël	1 330		5 760							7 090
Jordanie	500 410		570							500 980
Liban	52 630	580	600							53 810
Jamahiriya arabe lybienne	5 000		4 000							9 000
Mauritanie	30 700	29 500	100							60 300
Arabie saoudite	541 800		600					150 000		692 400
République arabe syrienne	1 509 410		10 280					300 000		1 819 690
Tunisie	180		100							280
Yémen	103 020		4 500							107 520
<b>Total MENA</b>	<b>2 904 680</b>	<b>30 080</b>	<b>44 590</b>	<b>7 000</b>	<b>2 770 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>580 070</b>	<b>-</b>	<b>6 336 420</b>

TABLEAU VII - CHIFFRES DE PLANIFICATION POUR 2009 PAR PAYS ET TYPE DE POPULATION (suite)

Pays/Territoire d'asile/de résidence	Réfugiés	dont personnes dans situation similaire à celle d'un réfugié	Demandeurs d'asile (cas en suspens)	Réfugiés rapatriés (au cours de l'année)	Déplacés internes (DI)	dont personnes dans situation similaire à celle d'un DI	DI rapatriés (au cours de l'année)	Apatrides	Autres personnes relevant de la compétence du HCR	Total population relevant de la compétence du HCR
Afghanistan	100			220 000	200 000					420 100
Australie	22 160		1 520							23 680
Bangladesh	29 060		30							29 090
Cambodge	130		370							500
Chine	300 110		50							300 160
RAS Hong Kong, Chine	220		380							600
Inde	187 740		4 670							192 410
Indonésie	600		180							780
République islamique d'Iran	1 017 250		550							1 017 800
Japon	1 860		1 300							3 160
Kazakhstan	5 850							5 700		11 550
Kirghizistan	370		570					7 000		7 940
Malaisie	37 500		8 850					40 000	61 000	147 350
Mongolie	10		10							20
Myanmar				500	100 000			728 000		828 500
Népal	98 870	2 500	50					800 000	140	901 560
Nouvelle-Zélande	2 740		180							2 920
Pakistan	1 693 350	948 280	2 500							2 644 130
Papouasie-Nouvelle-Guinée	10 010									10 010
Philippines	270		70					100	50	490
République de Corée	170		2 200						130	2 500
Singapour	-		10							10
Sri Lanka	200		250	3 000	450 000		100 000			553 450
Tadjikistan	700		100					150		950
Thaïlande	99 520		9 800							109 320
Timor-Leste							30 000			30 000
Turkménistan	700		10							710
Viet Nam	2 360			200				7 200		9 760
<b>Total Asie et Pacifique</b>	<b>3 511 850</b>	<b>950 780</b>	<b>33 650</b>	<b>223 700</b>	<b>750 000</b>	<b>-</b>	<b>130 000</b>	<b>1 588 150</b>	<b>61 320</b>	<b>7 249 450</b>
Albanie	200		100							300
Arménie			29 000		8 400					8 400
Autriche	32 250		300		686 590			500	410	61 750
Azerbaïdjan	2 400		10					2 000		691 700
Belarus	700		330	800	70 000		3 000	7 000	2 400	10 110
Bosnie-Herzégovine	6 280		1 300						1 500	81 910
Bulgarie	5 520		100	6 000	800					6 820
Croatie	130		12 000				1 000	100		8 130
Chypre	700		2 040						810	13 510
République tchèque	2 040		560					800		4 230
Danemark	26 790		60					105 000		28 150
Estonie	40		720					70		105 100
Finlande	6 200		31 050							6 990
France	151 790		30		274 140	61 080		1 140		183 980
Géorgie	900		20 000					1 340		337 490
Allemagne	540 000		28 500					8 500		568 500
Grèce	2 230		1 400					110		30 840
Hongrie	8 450		40					260		10 110
Islande	50		3 000							90
Irlande	9 800		1 000						100	12 900
Italie	40 000		60							41 000
Lettonie	50		300					375 000		375 110
Lituanie	3 000		140					5 500		8 800
Moldova	250		14 010					2 000		2 390
Monténégro	14 010		6 670					670		14 010
Norvège	34 520		5 940							41 860
Pologne	10 050		170							15 990
Rouanie	1 760		500	300	202 580	132 580	1 300	35 000	2 360	1 930
Fédération de Russie	3 730		500	1 000	222 500		2 000	18 000		378 350
Serbie	22 150		280					910		265 650
Slovaquie			580					4 090		1 770
Slovénie	260		60							4 410
Espagne	5 150		27 720					5 570		5 150
Suède	75 080		5 650							108 370
Suisse	40 700		990					400		46 350
Ex-Rép. yougoslave de Macédoine	11 350		10 100	20						1 390
Turquie	7 200	5 000	3 500					33 500	3 500	21 780
Ukraine	299 720		10 900							52 700
Royaume-Uni										310 620
<b>Total Europe</b>	<b>1 366 720</b>	<b>5 000</b>	<b>203 980</b>	<b>8 120</b>	<b>1 465 010</b>	<b>193 660</b>	<b>7 300</b>	<b>607 460</b>	<b>11 390</b>	<b>3 868 640</b>

TABLEAU VII - CHIFFRES DE PLANIFICATION POUR 2009 PAR PAYS ET TYPE DE POPULATION (suite)

Pays/Territoire d'asile/de résidence	Réfugiés	dont personnes dans situation similaire à celle d'un réfugié	Demandeurs d'asile (cas en suspens)	Réfugiés rapatriés (au cours de l'année)	Déplacés internes (DI)	dont personnes dans situation similaire à celle d'un DI	DI rapatriés (au cours de l'année)	Apatrides	Autres personnes relevant de la compétence du HCR	Total population relevant de la compétence du HCR
Argentine	4 270		1 850							6 120
Belize	300									300
Bolivie	780		270							1 050
Brésil	23 990	19 000	690							43 680
Canada	175 740		37 510							213 250
Chili	1 850		880							2 730
Colombie	190		60	20	3 000 000					3 000 270
Costa Rica	12 500	11 500	1 440							25 440
Cuba	500		10							510
Equateur	272 290	250 000	13 070							535 360
El Salvador	30									30
Guatemala	300									300
Honduras	20		10							30
Mexique	1 400		30							1 430
Nicaragua	200		10							210
Panama	16 250	13 500	550					10		30 310
Paraguay	70		20							90
Pérou	1 250		750							2 000
Etats-Unis	281 220		83 880							365 100
Uruguay	170		60							230
Venezuela (République bolivarienne du)	202 220	200 000	16 920							419 140
<b>Total Amériques</b>	<b>995 540</b>	<b>494 000</b>	<b>158 010</b>	<b>20</b>	<b>3 000 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>4 647 580</b>
<b>Total</b>	<b>10 627 360</b>	<b>1 479 860</b>	<b>543 900</b>	<b>437 810</b>	<b>12 194 240</b>	<b>193 660</b>	<b>445 300</b>	<b>2 876 000</b>	<b>124 710</b>	<b>28 922 840</b>

Tableau VIII - ESTIMATIONS RELATIVES AU BUDGET D'APPUI PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE, 2007-2009  
(en milliers de dollars des États-Unis)

Ouverture de crédit / Unité administrative	Dépenses 2007 (BA + BS)	Budget 2008 approuvé par le Comité exécutif	Budget 2009 approuvé par le Comité exécutif	Volume* Aug./(Baisse)		Coûts* Aug./(Baisse)	Proposition de révision du Budget 2009 approuvé par le Comité exécutif
				Montant	%		
	a	b	c	d		e	f=c+d+e
<b>A. Appui au Programme</b>							
<b>1. Bureaux sur le terrain (y compris Programmes globaux)</b>							
Afrique de l'Ouest	19 506,4	17 556,9	14 091,7	289,8	2,1%	1 919,7	16 301,2
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	21 998,0	20 490,5	27 038,2	(5 617,4)	-20,8%	1 112,8	22 533,6
Afrique centrale et Grands Lacs	23 158,1	25 975,5	32 911,9	(8 688,5)	-26,4%	2 088,4	26 311,8
Afrique australe	9 800,5	9 888,0	8 582,0	1 042,1	12,1%	437,4	10 061,5
Moyen-Orient et Afrique du Nord	12 921,3	12 409,7	12 762,9	2,0	0,0%	1 089,2	13 854,1
Asie et Pacifique	28 587,8	32 124,2	31 970,3	(1 244,3)	-3,9%	2 345,1	33 071,1
Europe	32 497,1	31 175,5	30 974,6	(1 284,3)	-4,1%	3 092,1	32 782,4
Amériques	9 577,9	8 656,4	8 771,0	(115,2)	-1,3%	800,5	9 456,3
Programmes globaux	55 538,9	35 368,4	36 212,2	17 066,0	47,1%	1 891,2	55 169,4
<b>Total partiel</b>	<b>213 586,0</b>	<b>193 645,1</b>	<b>203 314,8</b>	<b>1 450,2</b>	<b>0,7%</b>	<b>14 776,4</b>	<b>219 541,4</b>
<b>2. Siège</b>							
Direction exécutive et gestion	2 552,9	3 106,9	3 106,9	(454,9)	-14,6%	61,3	2 713,3
Division des Services de la protection internationale	10 798,1	10 707,3	10 593,1	(75,5)	-0,7%	487,6	11 005,2
Division des systèmes d'information et des télécommunications	18 977,0	14 269,7	12 038,5	(2 128,2)	-17,7%	423,4	10 333,7
Département des opérations							
Bureaux et secteurs géographiques	25 845,6	22 298,3	22 183,1	(2 341,1)	-10,6%	1 368,6	21 210,6
Division des services opérationnels	11 013,7	10 051,5	10 048,3	(4 019,8)	-40,0%	400,4	6 428,9
Division de la gestion administrative et financière	6 068,4	6 269,2	5 420,7	(382,0)	-7,0%	501,8	5 540,5
<b>Total partiel</b>	<b>75 255,7</b>	<b>66 702,9</b>	<b>63 390,6</b>	<b>(9 401,5)</b>	<b>-14,8%</b>	<b>3 243,1</b>	<b>57 232,2</b>
<b>Total partiel appui au Programme</b>	<b>288 841,7</b>	<b>260 348,0</b>	<b>266 705,4</b>	<b>(7 951,3)</b>	<b>-3%</b>	<b>18 019,5</b>	<b>276 773,6</b>
<b>B. Gestion et administration de l'Organisation (y compris Budget ordinaire)</b>							
Direction exécutive et gestion	13 434,7	14 033,8	12 922,5	1 110,6	8,6%	865,0	14 898,1
Division des relations extérieures	15 121,5	16 139,2	16 451,7	(848,7)	-5,2%	989,8	16 592,8
Division des systèmes d'information et des télécommunications	9 589,3	8 689,5	9 409,8	602,2	6,4%	608,8	10 620,8
Division de la gestion des ressources humaines	20 566,9	18 520,1	18 827,1	(8 217,4)	-43,6%	772,0	11 381,7
Division de la gestion administrative et financière	22 829,8	22 362,2	23 175,2	(4 886,0)	-21,1%	1 556,8	19 846,0
Service de gestion de l'approvisionnement	2 795,2	-	-	-	-	-	-
Centre de services globaux	3 288,1	-	-	14 298,8	100,0%	1 351,8	15 650,6
Conseil du personnel	495,2	398,2	400,2	-	0,0%	38,6	438,8
<b>Total partiel gestion et administration de l'Organisation</b>	<b>88 120,7</b>	<b>80 143,0</b>	<b>81 186,5</b>	<b>2 059,5</b>	<b>2,5%</b>	<b>6 182,8</b>	<b>89 428,8</b>
<b>TOTAL NET BUDGET D'APPUI</b>	<b>376 962,4</b>	<b>340 491,0</b>	<b>347 891,9</b>	<b>(5 891,8)</b>	<b>-1,7%</b>	<b>24 202,3</b>	<b>366 202,4</b>

\* Variations par rapport au volume et aux coûts : comparaison entre le Budget 2009 approuvé par le Comité exécutif et la proposition de révision du Budget 2009 approuvé par le Comité exécutif.

Tableau IX - ESTIMATIONS RELATIVES AU BUDGET D'APPUI PAR OBJET DE DEPENSE POUR 2007- 2009  
(en milliers de dollars des Etats-Unis)

Ouverture de crédit/ Objet de dépense	Dépenses 2007 (BA & BS)	Budget 2008 approuvé par le Comité exécutif	Budget 2009 approuvé par le Comité exécutif	Volume* Aug./(Baisse)		Coûts* Aug./ (Baisse)	Proposition de révision du Budget 2009
				Montant	%		
	a	b	c	d		e	f = c + d + e
<b>A. Appui au programme</b>							
<b>1. Terrain (y compris Programmes globaux)</b>							
Postes	126 773,6	133 252,4	128 811,3	(86,6)	-0,1%	11 871,3	140 596,0
Autres dépenses de personnel	33 134,9	11 959,8	18 441,1	7 566,5	41,0%	82,3	26 089,9
Consultants	1 303,4	693,8	688,8	(210,2)	-30,5%	56,6	535,2
Voyages	9 424,6	7 162,7	7 554,4	1 469,5	19,5%	581,2	9 605,1
Services contractuels	2 823,2	4 803,3	5 628,3	(1 990,0)	-35,4%	706,4	4 344,7
Dépenses de fonctionnement	19 097,5	18 919,9	19 426,8	1 066,7	5,5%	249,6	20 743,1
Fournitures et matériels	3 725,7	3 393,0	3 429,5	7,7	0,2%	253,0	3 690,2
Mobilier et équipement	8 378,7	4 691,8	4 918,3	(460,6)	-9,4%	179,8	4 637,5
Autres	8 924,4	8 768,4	14 416,3	(5 912,8)	-41,0%	796,2	9 299,7
<b>Total partiel</b>	<b>213 586,0</b>	<b>193 645,1</b>	<b>203 314,8</b>	<b>1 450,2</b>	<b>0,7%</b>	<b>14 776,4</b>	<b>219 541,4</b>
<b>2. Siège (y compris le Bureau du HCR à New York)</b>							
Postes	56 664,5	52 446,0	50 463,2	(7 246,6)	-14,4%	2 283,7	45 500,3
Autres dépenses de personnel	873,9	177,1	170,1	(25,2)	-14,8%	11,2	156,1
Consultants	1 198,2	67,5	67,5	(20,7)	-30,7%	5,7	52,5
Voyages	5 679,3	2 721,8	2 659,8	(343,9)	-12,9%	251,4	2 567,3
Services contractuels	1 637,7	2 667,7	1 674,9	(522,5)	-31,2%	28,8	1 181,2
Dépenses de fonctionnement	5 208,0	5 632,5	5 264,7	(1 061,2)	-20,2%	156,8	4 360,3
Fournitures et matériels	320,7	374,7	357,3	(79,9)	-22,4%	307,2	584,6
Mobilier et équipement	319,8	504,3	532,3	(283,1)	-53,2%	12,1	261,3
Autres	3 353,6	2 111,3	2 200,8	181,6	8,3%	186,1	2 568,5
<b>Total partiel</b>	<b>75 255,7</b>	<b>66 702,9</b>	<b>63 390,6</b>	<b>(9 401,5)</b>	<b>-14,8%</b>	<b>3 243,0</b>	<b>57 232,1</b>
<b>Total partiel Appui au Programme</b>	<b>288 841,7</b>	<b>260 348,0</b>	<b>266 705,4</b>	<b>(7 951,3)</b>	<b>-3,0%</b>	<b>18 019,4</b>	<b>276 773,5</b>
<b>B. Gestion et administration de l'Organisation (y compris Budget ordinaire)</b>							
Postes	62 275,7	61 638,2	60 950,1	1 384,1	2,3%	4 476,4	66 810,6
Autres dépenses de personnel	1 079,6	109,3	109,3	221,0	202,2%	13,1	343,4
Consultants	1 804,7	429,7	353,1	364,6	103,3%	72,6	790,3
Voyages	2 149,7	2 378,8	2 731,2	(248,1)	-9,1%	215,9	2 699,0
Services contractuels	3 932,3	2 797,4	2 844,1	788,2	27,7%	274,6	3 906,9
Dépenses de fonctionnement	4 593,6	4 566,6	5 752,2	(1 000,6)	-17,4%	491,1	5 242,7
Fournitures et matériels	913,3	622,7	623,9	93,6	15,0%	48,1	765,6
Mobilier et équipement	981,5	223,1	285,7	605,0	211,8%	43,6	934,3
Autres	10 390,3	7 377,2	7 536,9	(148,3)	-2,0%	547,5	7 936,1
<b>Total partiel Gestion et administration</b>	<b>88 120,7</b>	<b>80 143,0</b>	<b>81 186,5</b>	<b>2 059,5</b>	<b>2,5%</b>	<b>6 182,9</b>	<b>89 428,9</b>
<b>TOTAL</b>							
Postes	245 713,8	247 336,6	240 224,6	(5 949,1)	-2,5%	18 631,4	252 906,9
Autres dépenses de personnel	35 088,4	12 246,2	18 720,5	7 762,3	41,5%	106,6	26 589,4
Consultants	4 306,3	1 191,0	1 109,4	133,7	12,1%	134,9	1 378,0
Voyages	17 253,6	12 263,3	12 945,4	877,5	6,8%	1 048,5	14 871,4
Services contractuels	8 393,2	10 268,4	10 147,3	(1 724,3)	-17,0%	1 009,8	9 432,8
Dépenses de fonctionnement	28 899,1	29 119,0	30 443,7	(995,1)	-3,3%	897,5	30 346,1
Fournitures et matériels	4 959,7	4 390,4	4 410,7	21,4	0,5%	608,3	5 040,4
Mobilier et équipement	9 680,0	5 419,2	5 736,3	(138,7)	-2,4%	235,5	5 833,1
Autres	22 668,3	18 256,9	24 154,0	(5 879,5)	-24,3%	1 529,8	19 804,3
<b>TOTAL</b>	<b>376 962,4</b>	<b>340 491,0</b>	<b>347 891,9</b>	<b>(5 891,8)</b>	<b>-1,7%</b>	<b>24 202,3</b>	<b>366 202,4</b>

\* Variations par rapport au volume et aux coûts : comparaison entre le budget 2009 approuvé par le Comité exécutif et la proposition de révision du budget 2009.

Tableau X - REPARTITION DES POSTES D'APPUI REGIONAUX (2009)

PAR REGION / PAYS	Nombre de postes		Coûts (en milliers de dollars des Etats-Unis)
	Internationaux	Services généraux	
<b>Afrique</b>			
Congo, République démocratique du	2		487 157
Afrique du Sud	10	1	1 776 572
<b>Total partiel Afrique</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>2 263 729</b>
<b>Asie et Pacifique</b>			
Chine	4	2	794 596
Japon	1		267 805
Malaisie	7	3	1 164 915
Pakistan	1		180 491
Thaïlande	7		1 247 041
<b>Total partiel Asie et Pacifique</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>3 654 849</b>
<b>Europe</b>			
Belgique	4	2	1 005 088
Grèce		2	189 330
Italie	2	4	775 626
Suède		1	74 823
<b>Total partiel Europe</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>2 044 868</b>
<b>Moyen-Orient et Afrique du Nord</b>			
Egypte	3	0	514 857
Liban	4		734 172
Emirats arabes unis	10	9	3 047 357
<b>Total partiel MENA</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>4 296 386</b>
<b>Amériques</b>			
Canada		2	213 189
Etats-Unis d'Amérique	1		201 978
<b>Total partiel Amériques</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>415 168</b>
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>26</b>	<b>12 674 999</b>



Tableau XI - REPARTITION DES POSTES D'APPUI (AP/GA) PAR SOURCE DE FINANCEMENT ET UNITE ADMINISTRATIVE, 2008-2009  
1<sup>er</sup> janvier 2008 - 1<sup>er</sup> janvier 2009

Source de financement/ Unité administrative		Administrateurs internationaux et fonctionnaires de rang supérieur							SG et autres catégories	TOTAL	
		SGA	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1			
		SSG	L-7	L-6	L-5	L-4	L-3	L-2/1			
<b>A. Appui au Programme</b>											
<b>A.1 Par région</b>											
<b>Afrique de l'Ouest</b>											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel		4	8	13	16		13	177	231	
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel		2	8	11	8		12	152	193	
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel		4	6	12	9	1	11	145	188	
<b>Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique</b>											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel	2	3	9	17	14	1	21	199	266	
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel	2	3	9	17	14	1	21	199	266	
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel	2	4	7	17	13	3	21	191	258	
<b>Afrique centrale et Grands Lacs</b>											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel		4	7	16	21	6	12	193	259	
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel		4	8	19	19	5	13	191	259	
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel	1	6	5	21	16	7	15	194	265	
<b>Afrique australe</b>											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel		2	6	12	6	1	8	66	101	
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel		2	4	13	4		8	60	91	
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel		2	5	14	5		7	65	98	
<b>Moyen-Orient et Afrique du Nord</b>											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel		5	9	14	5		7	95	135	
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel		6	8	14	7		7	95	137	
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel		6	9	9	8		10	95	137	
<b>Asie et Pacifique</b>											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel	1	11	13	29	22	4	30	313	423	
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel	1	11	13	29	24	4	30	311	423	
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel	1	10	13	29	22	1	32	283	391	
<b>Europe</b>											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel	1	12	11	29	12	3	46	226	340	
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel	1	13	10	27	12	2	42	219	326	
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel	1	10	12	30	8	3	41	212	317	
<b>Amériques</b>											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel	1	4	5	6	2		8	65	91	
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel	1	4	5	7	1		8	67	93	
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel	1	3	6	5	5		7	69	96	
<b>Total partiel I: A.1 Appui au Programme</b>											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel	Total - A.1	5	45	68	136	98	15	145	1 334	1 846
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel	Total - A.1	5	45	65	137	89	12	141	1 294	1 788
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel	Total - A.1	6	45	62	137	86	15	144	1 254	1 750
<b>A.2 Programmes globaux</b>											
<b>Division des services opérationnels</b>											
Emergency & Technical Support Service											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel		1	6	24	11			12	54	
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel		1	6	24	11			12	54	
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel		1	6	26	6			11	50	
<b>A.3 Siège</b>											
<b>Direction exécutive et gestion - Bureau de New York (1)</b>											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel		1	1	3	3	1		5	14	
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel		1	1	3	3	1		5	14	
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel		1	1	2	2	1		5	12	
<b>Division des Services de la protection internationale</b>											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel		1	2	7	22	11		17	60	
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel		1	2	7	22	11		16	59	
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel		1	2	6	23	11		16	59	
<b>Division des services opérationnels</b>											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel		1	2	4	15	11	2	24	59	
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel		1	2	4	15	11	2	24	59	
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel		1	1	1	9	8		15	35	
<b>Bureaux régionaux</b>											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel		5	8	8	40	10		59	130	
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel		5	8	8	39	10		59	129	
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel		5	8	6	38	6		52	115	
<b>Division des systèmes d'information et télécommunications</b>											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel				3	17	34	4		13	71
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel				2	13	27	3		8	53
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel				2	11	23	1		8	45
<b>Total partiel: A.3 Appui au Programme - Siège</b>											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel	Total - A.3	8	13	25	97	67	6	118	334	
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel	Total - A.3	8	13	24	92	60	5	112	314	
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel	Total - A.3	8	12	17	83	50	1	96	266	
<b>Total: A. Appui au Programme</b>											
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel	Total - A	13	59	99	257	176	21	1 464	2 234	
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel	Total - A	13	59	95	253	160	17	1 418	2 156	
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel	Total - A	14	58	85	246	142	16	1 361	2 066	

Tableau XI - REPARTITION DES POSTES D'APPUI (AP/GA) PAR SOURCE DE FINANCEMENT ET UNITE ADMINISTRATIVE, 2008-2009 (suite)

Source de financement/ Unité administrative	Administrateurs internationaux et fonctionnaires de rang supérieur								SG et autres catégories	TOTAL		
	SGA	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	AN				
	SSG	L-7	L-6	L-5	L-4	L-3	L-2/1					
<b>B. Gestion et administration</b>												
<b>Siège (y compris Budget ordinaire)</b>												
<b>Direction exécutive et gestion</b>												
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel	4	1	5	5	20	5	1	18	59		
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel	4	1	5	5	19	5		17	56		
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel	4	3	4	5	20	4	1	18	59		
<b>Division des systèmes d'information et télécommunications</b>												
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel		1	1	3	5	18		27	55		
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel		1	1	3	6	13		26	50		
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel		1	1	3	7	14		23	49		
<b>Division des relations extérieures</b>												
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel		1	4	5	21	13	8	46	98		
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel		1	4	6	21	15	8	45	100		
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel		1	5	6	18	15	9	43	97		
<b>Division de la gestion des ressources humaines</b>												
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel		1	2	5	13	19		102	142		
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel		1	2	5	13	19		105	145		
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel		1	2	4	8	11		46	72		
<b>Division de la gestion administrative et financière</b>												
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel		1	1	6	11	5	1	64	89		
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel		1	1	6	11	5	1	58	83		
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel		1	2	5	10	3		33	54		
<b>Centre de services globaux</b>												
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel											
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel											
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel			1	4	18	21	6	22	100	172	
<b>Total: B. Gestion et administration - Siège</b>												
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel	Total - B	4	5	13	24	70	60	10	0	257	443
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel	Total - B	4	5	13	25	70	57	9	0	251	434
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel	<b>Total - B</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>81</b>	<b>68</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>263</b>	<b>503</b>
<b>Total général</b>												
Budget 2008 approuvé par Comex	Programme annuel	Total	4	18	72	123	327	236	31	145	1 721	2 677
Budget 2009 approuvé par Comex	Programme annuel	Total	4	18	72	120	323	217	26	141	1 669	2 590
Proposition révision Budget 2009	Programme annuel	Total	4	21	73	112	327	210	32	166	1 624	2 569

Tableau XII - POSTES FINANCES AU TITRE DE L'ALLOCATION DU BUDGET ORDINAIRE DES NATIONS UNIES (au 1<sup>er</sup> janvier 2009)

Unité administrative	Administrateurs internationaux et fonctionnaires de rang supérieur								AN	SG	Total 2009
	SGA /SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	Total			
<b><u>DIRECTION EXECUTIVE ET GESTION</u></b>											
Bureau du Haut Commissaire	2		1		1			4	1	7	12
Bureau de l'Inspecteur général			1	2	4	2		9		4	13
Section des affaires juridiques				1		2		3		2	5
Bureau du Médiateur			1					1		1	2
Structuration et administration organisationnelles				1			1	2		2	4
Service d'évaluation et d'élaboration de la politique générale				1				1			1
<b><u>DIVISION DES RELATIONS EXTERIEURES</u></b>											
Bureau du Directeur								-		4	4
Service de mobilisation des ressources et de relations avec les donateurs			1	3	3	3	4	14		6	20
Service interinstitutions et du Secrétariat			1		1	2		4	1	6	11
Service de l'information et des relations avec les médias			1	1		5	4	11		7	18
Service des affaires publiques et du secteur privé			1	1			1	3		2	5
Section des archives et des dossiers						2		2		11	13
<b><u>DIVISION DES SYSTEMES D'INFORMATION ET DES TELECOMMUNICATIONS</u></b>											
		1		1	1	2		5		9	14
<b><u>DIVISION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</u></b>											
Bureau du Directeur			1	1	1	2		5		7	12
Section de l'administration du personnel					1			1		2	3
Section du placement et du recrutement				1	1	2		4		10	14
Section de perfectionnement du personnel				1	1	3		5		9	14
Section chargée du bien-être du personnel						2		2		1	3
Service médical				1		1		2		7	9
<b><u>DIVISION DE LA GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT ET DES FINANCES</u></b>											
Bureau du Contrôleur et Directeur		1	1	2	1			5		4	9
Service du Budget-programme			1					1	1	4	6
Section de la trésorerie				1	1			2	2	2	6
Section des services généraux				1		3		4		18	22
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>31</b>	<b>10</b>	<b>90</b>	<b>5</b>	<b>125</b>	<b>220</b>

Tableau XIII - ESTIMATIONS PROVISOIRES DES DEPENSES DU HCR LIEES A LA SECURITE POUR 2007 - 2009

(en milliers de dollars des Etats-Unis)

Activité	Dépenses 2007 (y compris BS)	Budget révisé 2008 ( y compris BS)	Estimations initiales 2009	Estimations révisées 2009
<b>A - Contribution du HCR au système commun pour la sécurité et la sûreté du personnel</b>				
1. Part annuelle incombant au HCR du financement des opérations du Département de la Sûreté et la Sécurité des Nations Unies (DSS) sur le terrain *	5 383,4	5 558,7	5 558,7	5 836,6
2. Politique d'assurance contre les actes malveillants	461,4	661,7	661,7	661,7
3. Part incombant au HCR des coûts du système commun de sécurité des Nations Unies liés aux activités sur le terrain	1 076,8	977,1	1 103,4	1 324,1
4. Part incombant au HCR des coûts relatifs aux services médicaux communs du système des Nations Unies sur le terrain	519,5	490,8	571,1	742,4
<b>Total partiel</b>	<b>7 441,1</b>	<b>7 688,3</b>	<b>7 894,9</b>	<b>8 564,8</b>
<b>B - Coûts internes du HCR relatifs à la sûreté et à la sécurité</b>				
5. Renforcement de la sécurité et de la sûreté au Siège	4 194,8	3 033,7	4 015,3	3 488,7
6. Coûts liés à la sûreté du personnel du HCR dans divers bureaux sur le terrain	12 067,7	10 373,0	10 016,9	13 117,1
7. Actualisation des opérations visant à répondre aux normes de fonctionnement minimales en matière de sécurité ainsi qu'à tout besoin nouveau/imprévu en matière de sécurité	1 462,2	1 346,1	1 000,0	1 500,0
8. Coûts liés à la Section de la sûreté sur le terrain (FSS), incluant 6 conseillers en matière de sécurité détachés sur le terrain	2 058,0	2 412,0	2 412,0	2 034,6
9. Coûts liés à la formation en matière de sécurité *	203,8	274,5	274,5	274,5
10. Coûts liés à l'évacuation pour raison de sécurité et aux primes de risque	7 535,1	7 911,9	7 350,9	8 086,0
11. Coûts liés à la sécurité des bureaux et des résidences sur le terrain, y compris les contrats en matière de sécurité **	5 523,0	5 799,1	5 794,2	6 083,9
12. Coûts des équipements de transport liés à la sécurité **	2 155,6	2 371,2	1 708,7	2 489,7
13. Coûts des équipements de télécommunication liés à la sécurité **	995,1	1 094,6	1 149,3	1 264,3
14. Coûts liés aux équipements de sécurité et de sûreté **	1 040,5	1 092,5	458,9	1 147,2
15. Coûts liés aux gardes de sécurité sur le terrain	1 307,4	1 372,8	1 441,4	1 376,2
<b>Total partiel</b>	<b>38 543,2</b>	<b>37 081,3</b>	<b>35 622,1</b>	<b>40 862,2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>45 984,4</b>	<b>44 769,6</b>	<b>43 517,0</b>	<b>49 427,0</b>

Ne comprend par la formation fournie sur le terrain, les coûts liés à cette dernière ne faisant pas l'objet d'un rapport distinct par type de formation.

\*\* Les montants fournis pour 2007 - 2008 et 2009 sont des estimations dans la mesure où le HCR ne budgétise pas à ce niveau de détail.

Tableau XIV - FORMATION DU PERSONNEL DU HCR, 2007 - 2009  
Type de formation (toutes sources de fonds, en dollars des Etats-Unis)

Secteur de formation	Activité	Dépenses 2007	Estimations initiales 2008	Estimations révisées 2008	Estimations initiales 2009	Estimations révisées 2009
Protection	Protection/Droit des réfugiés	599,6	671,9	671,9	819,7	819,7
	Intégration des critères d'âge, de genre et de diversité	303,5	221,4	221,4	236,4	236,4
	<b>Total Protection</b>	<b>903,1</b>	<b>893,3</b>	<b>893,3</b>	<b>1 056,1</b>	<b>1 056,1</b>
Opérations	Gestion des situations d'urgence (EMTP)	13,0	54,0	54,0	54,0	54,0
	Ateliers à l'intention des responsables des situations d'urgence (WEM)	543,6	236,7	416,7	236,7	236,7
	Gestion de programme	157,7	202,5	202,5	202,5	202,5
	Logistique/Achats	-	54,0	54,0	54,0	86,6
	<b>Total Opérations</b>	<b>714,3</b>	<b>547,2</b>	<b>727,2</b>	<b>547,2</b>	<b>579,8</b>
Administration & Appui au personnel	Gestion de données	45,1	-	50,0	-	339,0
	Finances	79,2	150,0	150,0	150,0	617,7
	Gestion des actifs	40,6	45,0	45,0	45,0	66,0
	Sensibilisation à la sécurité	256,7	274,5	274,5	274,5	274,5
	Initiation et orientation	10,0	-	-	-	-
	Formation linguistique	65,5	38,0	100,0	38,0	91,0
	Bien-être du personnel (gestion du stress)	-	49,8	49,8	53,6	53,6
	Aptitudes à la communication	106,0	45,6	45,6	45,6	45,6
	Télécommunications	-	-	-	-	77,0
	Gestion de la performance	-	-	795,0	-	714,8
	Evaluation du personnel	-	-	506,7	-	-
	Téléapprentissage	68,4	109,0	109,0	109,0	82,0
	Facilitation de l'apprentissage	175,0	132,5	207,8	132,5	132,5
	Santé (premiers secours, VIH/sida)	227,7	140,0	140,0	140,0	140,0
<b>Total Administration et Appui au personnel</b>	<b>1 074,2</b>	<b>984,4</b>	<b>2 473,4</b>	<b>988,2</b>	<b>2 633,7</b>	
Gestion	Développement de la gestion	361,0	391,0	473,7	391,0	631,7
	<b>Total gestion</b>	<b>361,0</b>	<b>391,0</b>	<b>473,7</b>	<b>391,0</b>	<b>631,7</b>
Relations extérieures	Relations avec les médias / Information	4,6	20,0	20,0	50,0	137,9
	<b>Total relations extérieures</b>	<b>4,6</b>	<b>20,0</b>	<b>20,0</b>	<b>50,0</b>	<b>137,9</b>
Formation à l'extérieur	Formation à l'extérieur	60,2	70,0	70,0	70,0	-
	<b>Total Formation à l'extérieur</b>	<b>60,2</b>	<b>70,0</b>	<b>70,0</b>	<b>70,0</b>	<b>-</b>
Terrain	Allocations au terrain	383,5	380,0	380,0	380,0	-
	<b>Total allocations au terrain</b>	<b>383,5</b>	<b>380,0</b>	<b>380,0</b>	<b>380,0</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>		<b>3 500,9</b>	<b>3 285,9</b>	<b>5 037,6</b>	<b>3 482,5</b>	<b>5 039,2</b>

**Tableau XV – Récapitulatif des activités de formation au HCR en 2007 <sup>1</sup>**

Type de formation	Personnel du HCR	Partenaire d'exécution <sup>2</sup>	Total
<b><u>Programmes d'apprentissage clés du HCR</u> <sup>3</sup></b>			
Programme d'apprentissage à la gestion (MLP) <sup>4</sup>	324	-	324
Programme d'apprentissage à la protection (PLP)	123	-	123
Programme d'apprentissage à la gestion des opérations (OMLP)	130	-	130
<b><u>Enseignement à distance</u> <sup>3</sup></b>			
Rédaction (écriture efficace)	195	-	195
Gestion des situations d'urgence	227	-	227
Contribution à l'apprentissage	28	-	28
<b><u>Ateliers/Cours</u></b>			
Informatique	1,275	-	1,275
Communication	83	4	87
Finances	77	-	77
MSRP <sup>5</sup>	1,793	-	1,793
Intégration des critères d'âge, de genre et de diversité	235	129	364
Gestion de programme	93	6	99
Protection <sup>6</sup>	254	387	641
Information	87	-	87
Sécurité/Sûreté/Premiers secours	491	--	491
Gestion du stress/Conseil des Pairs	18	-	18
Gestion de l'approvisionnement /logistique	106	-	106
Formation technique/sectorielle <sup>7</sup>	258	265	523
Formation à l'extérieur	15	-	15
<b>Total</b>	<b>5,812</b>	<b>791</b>	<b>6,603</b>

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 tel que l'encadrement, les missions guidées, la formation en cours d'emploi et les autres types de formation continue et flexible qui sont trop nombreux pour être enregistrés ici.

2. Comprend les ONG, les gouvernements et les autres agences des Nations Unies.

3. Participants ayant débuté leur formation en 2007.

4. Comprend les participants qui ont terminé leurs cours en 2007 ainsi que ceux qui ne les avaient pas achevés à la fin de l'année.

5. Projet de renouvellement des systèmes de gestion (Ressources humaines et financières - Siège et terrain).

6. Comprend la réinstallation mais exclut un grand nombre d'activités liées à la promotion du droit des réfugiés ainsi que le Programme d'apprentissage à la protection.

7. Comprend l'eau, les vivres, la santé, l'assainissement, l'aménagement de sites la gestion des données organisationnelles.

**Tableau XVI - VENTILATION DES BESOINS RELATIFS A LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION, 2007 - 2009**  
en milliers de dollars des Etats-Unis

Objet	Dépenses de personnel	Consultants	Services contractuels	Autres	TOTAL
<b>I - BUREAU DU DIRECTEUR ET FRAIS FIXES RELATIFS A LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS</b>					
Dépenses 2007	1 051,2	572,5	-	5 360,2	6 983,9
Budget 2008 approuvé par Comité exécutif	1 134,8	-	5 092,1	616,4	6 843,3
Proposition révision Budget 2008	1 146,4	-	4 421,3	1 170,4	6 738,1
Budget 2009 approuvé par Comité exécutif	1 134,8	-	5 988,2	1 789,2	8 912,2
Proposition révision Budget 2009	1 320,4	-	4 277,1	1 358,4	6 955,9
<b>II - SERVICE DES SOLUTIONS D'ENTREPRISE</b>					
Projet de renouvellement des systèmes de gestion (MSRP), système des ressources humaines et des finances et états de paie					
Dépenses 2007	10 350,8	1 479,0	3,9	5 342,6	17 176,3
Budget 2008 approuvé par Comité exécutif	10 405,7	-	770,5	912,5	12 088,7
Proposition révision Budget 2008	9 610,6	-	770,5	1 184,5	11 565,6
Budget 2009 approuvé par Comité exécutif	8 574,5	-	176,0	674,0	9 424,5
Proposition révision Budget 2009	7 689,2	-	272,3	489,8	8 451,3
<b>III - SERVICE DE L'INFRASTRUCTURE ET DES TELECOMMUNICATIONS</b>					
Fonctionnement et soutien du réseau, opérations et soutien en matière de télécommunications, services aux utilisateurs, Centre de calcul international					
Dépenses 2007	6 555,0	195,7	-	3 741,7	10 492,4
Budget 2008 approuvé par Comité exécutif	6 169,8	-	29,5	2 636,0	8 835,3
Proposition révision Budget 2008	6 063,6	-	36,0	2 212,5	8 312,1
Budget 2009 approuvé par Comité exécutif	5 967,0	-	50,0	3 599,8	9 616,8
Proposition révision Budget 2009	6 373,6	-	112,5	5 445,1	11 931,2
<b>IV - TOTAL</b>					
Dépenses 2007	17 957,0	2 247,2	3,9	14 444,5	34 652,6
Budget 2008 approuvé par Comité exécutif	17 710,3	-	5 892,1	4 164,9	27 767,3
Proposition révision Budget 2008	16 820,6	-	5 227,8	4 567,4	26 615,8
Budget 2009 approuvé par Comité exécutif	15 676,3	-	6 214,2	6 063,0	27 953,5
Proposition révision Budget 2009	15 383,2	-	4 661,9	7 293,3	27 338,4

Ne comprend pas les coûts relatifs aux projets en matière de stockage.

NB : Les dépenses de personnel incluent le coûts des postes et des dépenses y relatives, les coûts relatifs à l'assistance temporaire et aux heures supplémentaires.

Annexe I

SUIVI DES OBSERVATIONS DU COMITÉ CONSULTATIF  
POUR LES QUESTIONS ADMINISTRATIVES ET BUDGÉTAIRES  
SUR LE BUDGET-PROGRAMME BIENNAL 2008-2009

1. Cette annexe rend publics les commentaires du HCR sur les observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) sur le *Budget-Programme biennal du HCR pour 2008-2009* (A/AC.96/1040), tels que consignés dans le rapport du CCQAB (A/AC.96/1040/Add.1).

2. **Observation :** *le Comité a noté que l'écart entre les besoins et les fonds disponibles sont devenus un thème récurrent du Programme annuel du HCR et a souligné, dans son rapport antérieur, l'importance d'assurer la prévisibilité, la flexibilité et le financement précoce, particulièrement dans le contexte du prochain cycle budgétaire biennal. Le Comité des Commissaires aux comptes, dans son rapport A/62/5/Add.5 a également souligné ce point, faisant remarquer que la principale raison de l'amélioration actuelle de la situation financière du HCR est due à des gains de change de 23,7 millions de dollars E.-U. au 31 décembre 2006 en regard d'une perte de 36 millions enregistrée l'année précédente. En outre, le Comité a indiqué que les contributions volontaires ont diminué de près de 24 millions de dollars E.-U. en 2006 par rapport à l'année antérieure. Les contributions volontaires au Budget-programme annuel sont passées de 837,8 millions en 2005 à 897,1 millions en 2006. Toutefois, elles ont diminué par rapport au budget de 2006 : elles représentaient 79 pour cent du budget approuvé contre 85 pour cent en 2005. La diminution du montant des contributions volontaires constitue une autre source de vulnérabilité pour le HCR dans la mesure où il dépend essentiellement des contributions volontaires. Le CCQAB partage la préoccupation du Comité des Commissaires aux comptes.*

**Commentaire :** Le HCR a le plaisir d'annoncer qu'en 2007 il a reçu 1 268 millions sous forme de contributions volontaires (comme l'indique le graphique A de ce document), ce qui représente 188 millions de plus (soit 17 pour cent) qu'en 2006. Bien qu'une partie de cette augmentation considérable s'explique par la situation en Iraq, l'augmentation enregistrée au titre du Budget-programme annuel, sans compter le Budget ordinaire des Nations Unies et le Budget pour les administrateurs auxiliaires, s'est établie à 57,6 millions, soit un montant de 924 millions enregistré en 2007 par rapport à 866,4 millions en 2006. (Le chiffre de 897,1 millions noté dans l'observation ci-dessus pour 2006 inclut l'allocation du Budget ordinaire des Nations Unies). En conséquence, le Budget-programme annuel de 2007, non compris le Budget ordinaire des Nations Unies et l'allocation pour les administrateurs auxiliaires a été financé à raison de 90 pour cent par les contributions volontaires contre 78 pour cent en 2006. Les contributions volontaires au titre des programmes supplémentaires sont également passées de 332,8 millions par rapport à 203,5 millions en 2006.

3. **Observation :** *le Comité a été informé que l'élargissement requis du mandat du HCR ces dernières années n'avait pas fait l'objet d'un financement adéquat. En conséquence, le budget proposé pour 2008-2009 s'est fondé sur la disponibilité escomptée de fonds plutôt que sur le niveau des besoins. Le HCR, en consultation avec les donateurs, a élaboré une nouvelle structure budgétaire pour relever ces défis. Le CCQAB a noté l'amélioration dans la gestion des*



*ressources en 2006 avec un report de 65 616,800 en 2007, du fait des mesures prises par le HCR pour éliminer le déficit prévu et améliorer l'appui financier des donateurs. Toutefois, un déficit de 20 333,700 est prévu pour 2007 et le CCQAB encourage le HCR à faire davantage d'efforts pour combler cet écart.*

**Commentaire :** l'augmentation importante des contributions volontaires en 2007 susmentionnée a permis au HCR de réduire l'écart entre les besoins financiers et les fonds mis à disposition et le HCR a été en mesure de clore l'année dans une situation financière favorable avec un report de 62,1 millions au titre du Budget-programme annuel, 48,6 millions au titre des Budget-programmes supplémentaires et 7,3 millions au titre des Administrateurs auxiliaires. Concernant la question de baser le budget sur les besoins identifiés plutôt que sur la disponibilité escomptée de fonds, le HCR a lancé une initiative relative à l'évaluation des besoins globaux décrits plus en détails au chapitre III de la partie I de ce document.

4. **Observation :** *le CCQAB a examiné les propositions de révision du règlement de gestion telles que présentées dans le document EC/58/SC/CRP.17. Le CCQAB a noté que la révision proposée n'intègre que les amendements requis en raison de l'adoption du cycle budgétaire biennal et l'institutionnalisation par le Comité exécutif en octobre 2006 de la nouvelle catégorie budgétaire « Activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat ». Le CCQAB a également noté que les changements ultérieurs nécessaires pour l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) seraient soumis en temps utile. Le CCQAB recommande d'examiner cette question de façon prioritaire afin de faciliter le processus de mise en conformité avec les normes IPSAS d'ici à 2010. Concernant les changements consécutifs à l'adoption d'un cycle budgétaire biennal, le Comité a recommandé l'approbation des amendements proposés. Toutefois, le terme « Budget-programme annuel » utilisé dans la proposition prête à confusion dans la mesure où le HCR a désormais adopté un budget biennal. Le texte de la révision du règlement de gestion doit donc être amendé en conséquence. Le CCQAB suggère d'utiliser le terme de « ressources du programme annuel » au lieu de « Budget-programme annuel ».*

**Commentaire :** Les progrès vers l'application des IPSAS sont indiqués dans le paragraphe VII.C de la première partie de ce document. Le HCR a l'intention de publier des états financiers conformes aux IPSAS au 31 décembre 2010 et afin d'atteindre cet objectif, les procédures et systèmes d'information nécessaires devraient être mis en place au 1<sup>er</sup> janvier 2010 au plus tard. Il conviendra également à cette date de présenter la prochaine révision du règlement de gestion du HCR que le Haut Commissariat soumettra au CCQAB en septembre 2009 avant de demander au Comité exécutif d'octobre 2009 de l'approuver. Au cours de ce processus, la question de la terminologie liée au Budget-programme annuel sera également examinée.

5. **Observation :** *Dans son examen de la nouvelle structure budgétaire (alors) proposé pour le HCR, le CCQAB a recommandé qu'afin de garantir une plus grande transparence budgétaire, les modifications suivantes devraient être apportées à la présentation budgétaire pour la prochaine période biennale 2010-2011 :*

- a) *L'organigramme devrait être révisé pour indiquer le nombre et le grade des postes à Genève et à Budapest. Les créations/suppressions et révisions des*

niveaux de postes devraient être notées en renvoi dans l'organigramme lors des présentations ultérieures du budget.

- b) *Le suivi des recommandations du Comité des Commissaires aux comptes devrait être annexé séparément.*
- c) *Comme dans le passé, le suivi des recommandations du Comité, tel qu'approuvé par le Comité exécutif, devrait continuer à être présenté en tant qu'annexe au document.*
- d) *Compte tenu de l'adoption d'un budget biennal, un tableau distinct sur l'étalement des dépenses devrait être inclus, montrant les dépenses sous les principaux postes pour la première année ainsi que les dépenses prévues pour la seconde année.*
- e) *Si l'inclusion de cadres logiques est une mesure positive, le CCQAB estime que le cadre de gestion basé sur les résultats présenté est trop générique. En conséquence, il recommande d'identifier dans les prochaines présentations budgétaires les objectifs et les réalisations escomptées dans le cadre de chaque programme. A cet égard, le HCR devrait s'inspirer de l'expérience du Secrétariat des Nations Unies ainsi que des Fonds et des Programmes avant de mettre la dernière main au cadre pour les budgets de 2010-2011.*
- f) *La présentation doit également être plus concise, et éliminer tous les doublons.*

*Le Comité note que ces modifications permettront d'harmoniser le budget non seulement avec les budgets ordinaires et de maintien de la paix des Nations Unies mais également avec les budgets des Fonds et Programmes, tout en offrant un document budgétaire plus concis.*

**Commentaire :** Le HCR tiendra compte des commentaires du CCQAB dans la préparation du budget initial pour 2010-2011. Pour ce qui est du paragraphe d) ci-dessus, le tableau suivant est déjà inclus ci-dessous pour l'information du Comité :

**TENDANCES CONCERNANT LES DÉPENSES DU HCR PAR OBJET**  
(en milliers de dollars E.-U.)  
**Budget annuel, Budget ordinaire des Nations Unies et Budgets supplémentaires**

	Dépenses 2005 (BA & BS)	Dépenses 2006 (BA & SB)	Dépenses 2007 (BA & BS)	BA ExCom 2008	BA & SB révisé 2008 <sup>1</sup>	Dépenses 2008 BA & BS (au 31/07/07)	BA ExCom 2009	BA révisé ExCom 2009
Opérations	570 444,2	524 504,5	725 650,8	570 900,6	1 035 806,0	416 648,9	609 547,6	699 370,0
Postes	343 377,6	377 247,7	421 076,5	396 810,9	488 061,9	265 409,4	380 092,7	405 434,8
Autres dépenses de personnel	83 017,4	73 906,1	43 261,0	14 513,1	40 265,1	28 880,9	22 860,4	28 877,7
Consultants	3 074,9	4 413,5	4 337,5	1 259,2	2 659,4	2 312,9	1 177,4	1 399,6
Voyage	25 019,8	20 689,1	26 039,4	16 758,9	24 785,5	14 463,1	17 220,2	19 784,3
Services contractuels	10 594,5	5 562,9	9 342,6	10 481,7	10 926,5	5 171,0	10 351,8	9 071,1
Dépenses de fonctionnement	54 960,5	52 123,1	54 841,2	47 031,8	61 386,0	40 345,3	48 517,3	52 253,6
Approvisionnement et matériels	11 072,8	10 477,5	11 954,0	8 247,4	9 248,2	7 425,8	8 132,8	9 114,7
Fourniture et équipement	20 661,5	11 632,3	18 188,0	9 258,2	13 716,6	9 442,5	9 109,7	9 849,1
Autres	19 409,2	20 170,1	27 323,3	20 799,1	25 190,9	12 822,1	27 790,1	22 169,1
<b>Total</b>	<b>1 141 632,4</b>	<b>1 100 726,8</b>	<b>1 342 014,3</b>	<b>1 096 060,0</b>	<b>1 712 046,1</b>	<b>802 921,9</b>	<b>1 133 800,0</b>	<b>1 257 324,0</b>

<sup>1</sup> Le budget révisé pour 2008 n'inclut pas les dépenses d'appui de 7 pour cent imputées sur les budgets supplémentaires ainsi que la Réserve pour les «Activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat» (s'élevant à 38 324,6 millions de dollars E.-U.).

Concernant le paragraphe a) ci-dessus, le HCR a inclus deux organigrammes supplémentaires dans l'Annexe II de ce document afin de montrer le nombre de postes d'Administrateurs et d'Agents des services généraux dans les différentes Divisions et Sections du Siège ainsi que dans le Centre de services globaux à Budapest. L'annexe II contient également un tableau comparant les données des organigrammes fournies au Comité en 2007 (A/AC.96/1040/Add.1 et Corr.1) avec les données fournies dans ce document.

6. **Observation** :  *dans l'examen des informations fournies sur le processus de changement de structure et de gestion du HCR, le CCQAB a noté un certain nombre de questions, notamment :*

a)  *Le CCQAB estime qu'il est important de tenir compte des dépenses globales devant être engagées par le HCR sur le long-terme dans la mesure où les économies réalisées à partir de 2010 ne vaudront que pour un nombre d'années limité. Le CCQAB recommande d'inclure cette information dans la prochaine présentation budgétaire. Concernant les changements apportés au processus, le HCR a révisé ses objectifs stratégiques globaux en établissant un lien plus clair avec le processus de planification et en adoptant un nouveau modèle d'allocation de ressources qui autonomise les gestionnaires et accroît l'efficacité et l'obligation redditionnelle en matière de gestion et de contrôle financier. Le Comité demande de fournir des informations en la matière au Comité exécutif.*

b)  *Le CCQAB note que le HCR a entrepris une action pour identifier les activités/fonctions devant être exécutées directement par le HCR et celles qui peuvent être transférées aux partenaires d'exécution ou pourraient être exécutées de façon plus rentable par d'autres organismes à l'aide de leurs propres ressources. Le CCQAB estime que le HCR doit entreprendre l'analyse de l'impact de la décision de passer à une exécution directe.*

c)  *Le CCQAB loue les efforts du HCR pour améliorer sa gestion et sa structure et note ces initiatives, y compris la réduction des effectifs au Siège et le renforcement du terrain, ainsi que la première enquête générale annuelle sur le personnel en 2006 afin de soutenir les efforts de réforme. Le CCQAB espère que le processus de changement se traduira par des résultats tangibles et que le HCR fera rapport sur les progrès accomplis et sur l'efficacité ou les autres gains réalisés au Comité exécutif en temps opportun et au plus tard à la présentation du prochain budget biennal.*

**Commentaire** : Le HCR tient régulièrement informé le Comité permanent des progrès concernant le processus de changement de structure et de gestion, dont un résumé est fourni dans le chapitre VII. A de la première partie de ce document, qui inclut également des informations sur le cadre d'allocation de ressources, l'étude de terrain et l'application du logiciel de la gestion basée sur les résultats *Focus*.

7. **Observation** :  *Le CCQAB note que le Comité des Commissaires aux comptes a réitéré ses recommandations antérieures (par. 115 A/58/5 Add.5 et par. 23 A/61/5/Add.5) selon lesquelles le HCR doit appliquer une politique stricte concernant le personnel en attente*

*d'affectations, afin de fournir à chaque fonctionnaire une affectation à plein temps en vue de limiter les coûts pour l'organisation. Le CCQAB souscrit aux recommandations du Comité des Commissaires aux comptes et recommande l'examen de cette question de toute urgence.*

**Commentaire :** Une actualisation sur la question du personnel en attente d'affectation figure dans la deuxième partie de ce document.

8. **Observation :** *Le Comité a passé en revue l'information sur les dépenses d'appui du HCR et a noté qu'elles représentent presque 31 pour cent des dépenses totales. Le CCQAB a systématiquement préconisé le déploiement d'efforts pour réduire le budget d'appui et canaliser davantage de fonds vers les programmes.*

**Commentaire :** Le HCR a continué de faire des progrès dans la réduction des budgets d'appui et des dépenses connexes. Le chiffre de 31 pour cent susmentionné s'applique à l'appui aux programmes ainsi qu'aux dépenses de gestion et d'administration en 2006. Concernant les dépenses de 2007, ce chiffre a été réduit à 29 pour cent. Parallèlement, pour le Budget-programme annuel révisé proposé pour 2009, ce chiffre est de 28,7 pour cent.

Dans ce contexte, on peut également noter que, depuis l'adoption de définitions révisées concernant le programme et l'appui aux programmes en l'an 2000, le HCR s'inquiète de voir l'application actuelle de ces définitions porter insidieusement atteinte au rôle de protection, de recherche de solutions et de coordination du HCR dans les capitales. Il en est ainsi du fait que l'approche actuelle ne reconnaît pas suffisamment le rôle des fonctionnaires du HCR dans la conduite directe de ces activités. Du fait des contraintes de la structure budgétaire actuelle et des systèmes actuels de technologie de l'information, le HCR n'a pas pu démontrer de façon effective son rôle direct en matière d'exécution.

Toutefois, grâce à l'introduction du nouveau logiciel de gestion basée sur les résultats *Focus*, qui permet d'établir un lien direct ainsi qu'une ventilation du temps/coût du personnel par rapport aux résultats, ainsi que la nouvelle structure budgétaire qui reflète mieux le rôle de protection de solutions et de coordination du HCR, il sera plus facile de démontrer la valeur ajoutée par l'exécution directe. En conséquence, le HCR dans le cadre de la présentation du budget biennal 2010-2011 révisera son approche en appliquant les définitions du programme et de l'appui aux programmes dans la classification des postes dans les capitales pour mieux tenir compte du rôle du HCR dans l'exécution directe des activités.

L'approche révisée de la classification des postes en tant que « P » ou « AP » se traduira par une augmentation du nombre des postes dans les capitales classés en tant que postes P au niveau des pays. *Focus* et la nouvelle structure budgétaire permettront également au HCR d'allouer un pourcentage supplémentaire des budgets d'appui administratif à la catégorie P. En conséquence, le HCR sera en mesure de réduire encore la part de son budget alloué aux AP. La justification de ces changements sera fournie dans la présentation du budget biennal 2010-2011.

9. **Observation :** *Le CCQAB a noté que le rapport du Comité des Commissaires aux comptes indique que 36 pour cent des lieux d'affectation ne sont pas en conformité avec les normes minimales de sécurité opérationnelles (MOSS), y compris sept Bureaux extérieurs dans les zones reconnues de phase III. Le CCQAB partage la préoccupation du Comité des*

*Commissaires aux comptes et approuve la recommandation du Comité selon laquelle le HCR doit assurer la conformité totale avec les réglementations MOSS/MORSS, particulièrement pour les lieux d'affectation en phase III. En conséquence, le CCQAB recommande de faire état dans la prochaine présentation budgétaire de la suite donnée aux recommandations du Comité des Commissaires aux comptes.*

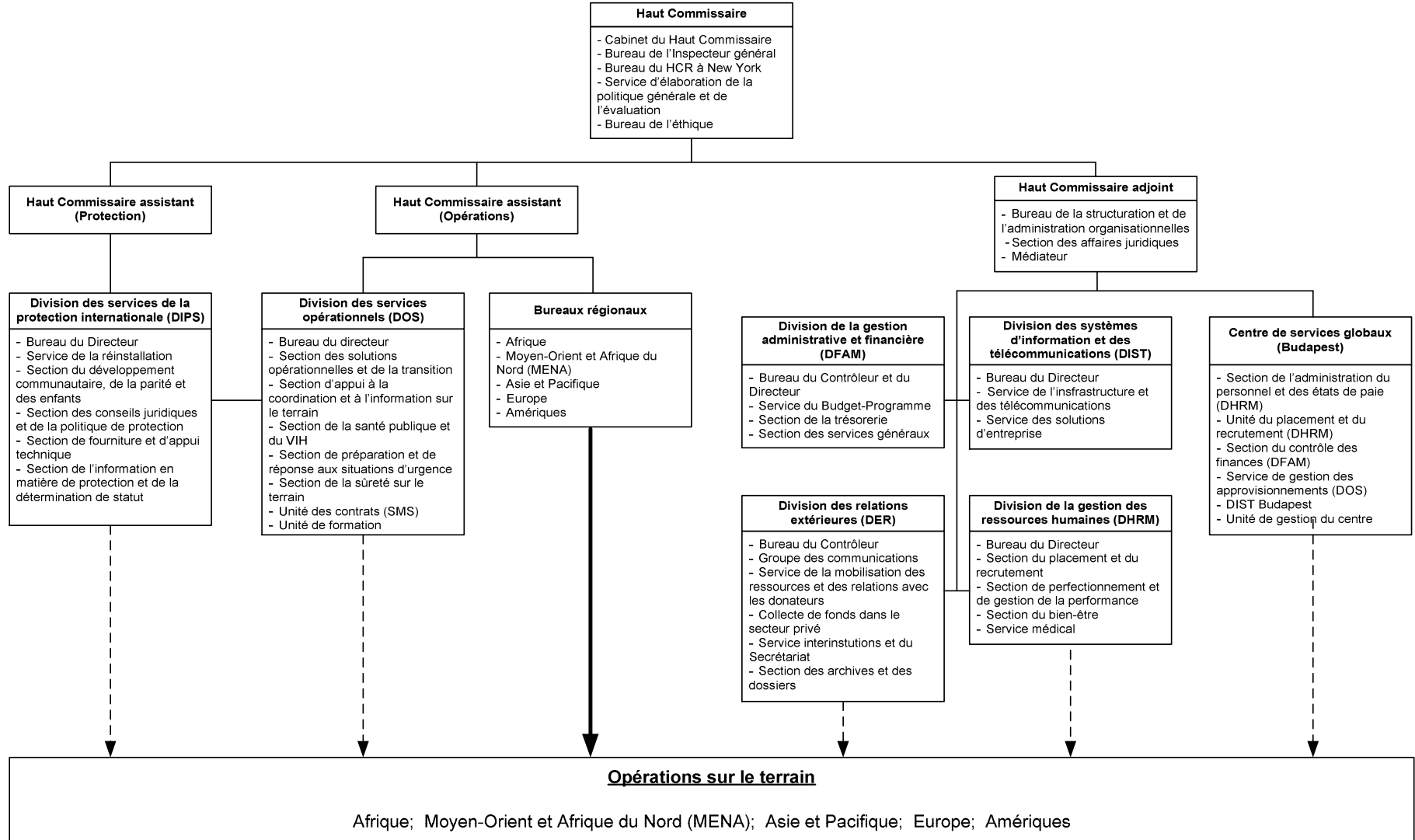
**Commentaire** : Une mise à jour détaillée sur les questions de sécurité, y compris la conformité avec les MOSS, est contenue dans le chapitre VII. G de la première partie de ce document.

10. **Observation** : *Le CCQAB note que le Comité des Commissaires aux comptes a donné une opinion d'audit sans réserve concernant les états financiers du HCR pour l'exercice terminé le 31 décembre 2006 tout en soulignant ses préoccupations sur un certain nombre de points. Le CCQAB fait sienne les préoccupations du Comité des Commissaires aux comptes et exhorte le HCR à prendre des mesures prioritaires. Concernant la recommandation spécifique du Comité des Commissaires aux comptes sur les normes éthiques, le CCQAB souscrit à l'opinion du Comité et demande que des mesures soient prises de toute urgence pour résoudre le problème que pose les politiques actuelles en matière de conflits d'intérêt. La fraude et la présomption de fraude, notamment les faux diplômes, les demandes de pots-de-vin, la contrefaçon et/ou le vol des actifs du HCR, devraient être portées à l'attention du Comité exécutif. Comme l'indique le paragraphe ci-dessus, le suivi des recommandations du Comité des Commissaires aux comptes devrait être annexé séparément dans les prochaines présentations budgétaires.*

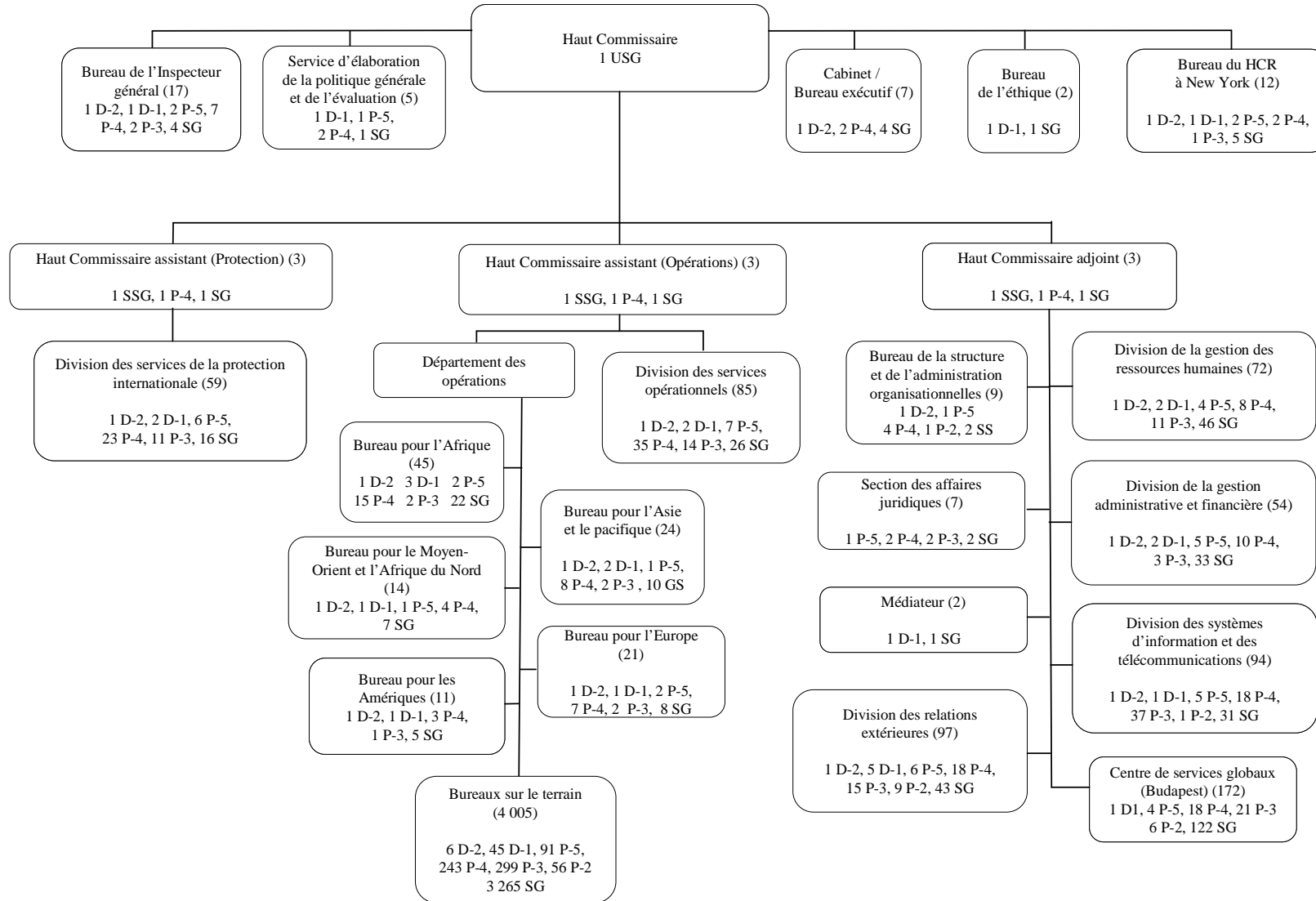
**Commentaire** : Lors des réunions du Comité permanent de mars, le HCR a présenté un rapport complet sur la suite donnée aux recommandations antérieures du Comité des Commissaires aux comptes, y compris une explication et une analyse détaillées ainsi qu'un chapitre sur des questions thématiques. Le HCR poste également sur son site l'état de la mise en œuvre de ces recommandations. Dans des documents soumis aux réunions du Comité permanent de septembre, le HCR fait rapport sur les principaux secteurs à risque identifiés par le Comité des Commissaires aux comptes au cours de son audit annuel le plus récent ainsi que sur les réponses de la gestion à ses commentaires. Le Comité aura donc devant lui le document du HCR sur « les mesures prises ou proposées en réponse aux recommandations du Rapport du Comité des Commissaires aux comptes pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007 » (A/AC.96/1054/Add.1), également présenté au Comité permanent.

## Annexe II

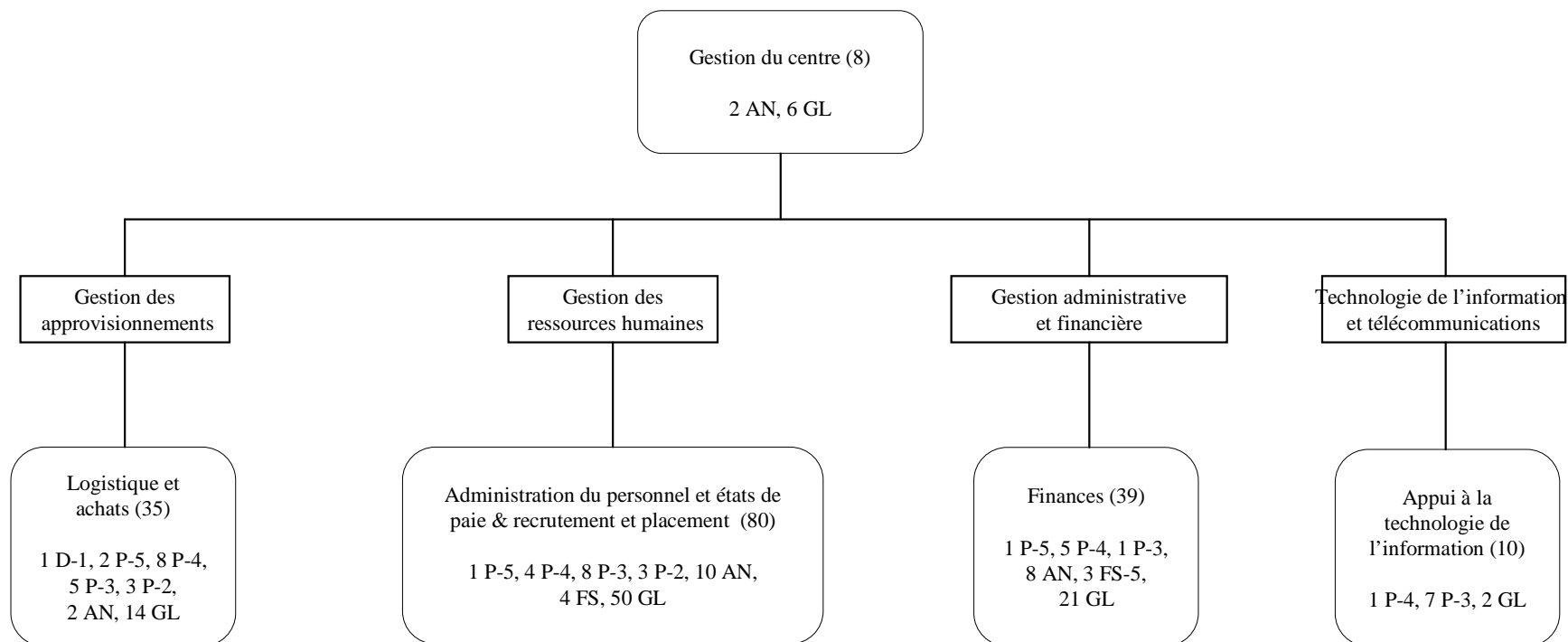
### Structure du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés



**Structure du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (suite)**  
**(au 1<sup>er</sup> janvier 2009, incluant le nombre de postes)**



**Structure du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (suite)  
Centre de services globaux à Budapest, Hongrie  
(au 1<sup>er</sup> janvier 2009)**





Structure du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (suite)  
(Genève et Budapest) Nombre de postes pour 2008-2009

Unité	Postes approuvés au 01/01/08 avant délocalisation			Postes approuvés au 01/01/08 après délocalisation			Postes proposés au 01/01/09			Variation entre les postes approuvés au 01/01/08 avant délocalisation et les postes proposés au 01/01/09		
	P	G	Total	P	G	Total	P	G	Total	P	G	Total
Haut Commissaire	1		1	1		1	1		1	-	-	-
Bureau de l'Inspecteur général	13	4	17	13	4	17	13	4	17	-	-	-
Service d'élaboration de la politique générale et de l'évaluation	4	1	5	4	1	5	4	1	5	-	-	-
Cabinet	3	4	7	3	4	7	3	4	7	-	-	-
Bureau de l'Ethique			-			-	1	1	2	1	1	2
New York	9	5	14	9	5	14	7	5	12	(2)	-	(2)
AHC (Protection)	2	1	3	2	1	3	2	1	3	-	-	-
Division des services de la protection internationale	43	17	60	43	17	60	43	16	59	-	(1)	(1)
AHC (Opérations)	2	1	3	2	1	3	2	1	3	-	-	-
Bureau pour l'Afrique	26	24	50	26	24	50	23	22	45	(3)	(2)	(5)
Bureau pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord	8	7	15	8	7	15	7	7	14	(1)	-	(1)
Bureau pour les Amériques	7	6	13	7	6	13	6	5	11	(1)	(1)	(2)
Bureau pour l'Asie	16	12	28	16	12	28	14	10	24	(2)	(2)	(4)
Bureau pour l'Europe	14	10	24	14	10	24	13	8	21	(1)	(2)	(3)
Division des services opérationnels	77	36	113	68	28	96	59	26	85	(18)	(10)	(28)
Haut Commissaire adjoint	3	1	4	3	1	4	2	1	3	(1)	-	(1)
Gestion du changement/Développement organisationnel	7	3	10	7	3	10	7	2	9	-	(1)	(1)
Section des affaires juridiques	5	2	7	5	2	7	5	2	7	-	-	-
Médiateur	1	1	2	1	1	2	1	1	2	-	-	-
Division des relations extérieures	52	46	98	52	46	98	54	43	97	2	(3)	(1)
Division de la gestion des ressources humaines	40	102	142	25	42	67	26	46	72	(14)	(56)	(70)
Division de la gestion administrative et financière	25	64	89	18	41	59	21	33	54	(4)	(31)	(35)
Division des systèmes d'information et des télécommunications	86	40	126	81	38	119	63	31	94	(23)	(9)	(32)
<b>Total partiel Siège</b>	<b>444</b>	<b>387</b>	<b>831</b>	<b>408</b>	<b>294</b>	<b>702</b>	<b>377</b>	<b>270</b>	<b>647</b>	<b>(67)</b>	<b>(117)</b>	<b>(184)</b>
Centre de services globaux			-	59	107	166	50	122	172	50	122	172
<b>Total partiel Siège</b>	<b>444</b>	<b>387</b>	<b>831</b>	<b>467</b>	<b>401</b>	<b>868</b>	<b>427</b>	<b>392</b>	<b>819</b>	<b>(17)</b>	<b>5</b>	<b>(12)</b>
Terrain	806	3 553	4 359	806	3 553	4 359	740	3 265	4 005	(66)	(288)	(354)
<b>TOTAL</b>	<b>1 250</b>	<b>3 940</b>	<b>5 190</b>	<b>1 273</b>	<b>3 954</b>	<b>5 227</b>	<b>1 167</b>	<b>3 657</b>	<b>4 824</b>	<b>(83)</b>	<b>(283)</b>	<b>(366)</b>

### Annexe III

#### DEFINITIONS

1. Les postes du HCR se répartissent en trois catégories : Gestion et administration (GA) (exclusivement au Siège) ; Appui au programme (AP) (au Siège et sur le terrain) ; et Programmes (P) (uniquement sur le terrain). Ces catégories<sup>1</sup> sont définies comme suit :

*Gestion et administration (GA)* : Postes dans 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.

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

*Bureaux par pays (Délégations)* : les postes relevant des unités organiques suivantes regroupent des fonctions directement liées à la fourniture de services aux réfugiés qui sont les suivantes :

- Protection
- Réinstallation
- Rapatriement
- Terrain (administrateurs/assistants)

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 » (par exemple représentants et leurs adjoints, administrateurs/assistants/employés de programme, des finances, de l'administration, des ressources humaines, de l'approvisionnement, des télécommunications, de la sécurité sur le terrain ou de l'informations/relations extérieures, secrétaires ou chauffeurs).

---

<sup>1</sup> A la fin des années 90, le HCR a redéfini et reclassifié ses postes afin de les aligner sur les catégories utilisées par le Programme des Nations Unies pour le développement, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le Fonds des Nations Unies pour la population.

*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 ».

3. La classification des postes est donc utilisée comme base de la répartition des budgets/coûts liés au fonctionnement des bureaux du HCR, tels que voyages, services contractuels, dépenses de fonctionnement, approvisionnements et équipements. Cela signifie par exemple que le loyer d'un bureau du HCR sera scindé entre les composantes de « programmes » et d'« appui au programme » du budget administratif dans un pays au prorata de la valeur en dollars E.-U. des postes de chaque catégorie dans ce bureau.