

Besoins et

Le HCR a présenté la version actualisée des activités planifiées et les besoins budgétaires correspondants dans le Budget-programme biennal 2016-2017 (révisé) du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. Ce chapitre présente une mise à jour qui rend compte de la progression du processus de planification utilisé pour déterminer les besoins des réfugiés, des apatrides et des autres personnes relevant de la compétence du HCR. Il fait également

le point sur les ressources financières qui seront nécessaires pour offrir à toutes ces personnes une protection, une assistance et des solutions en 2017. Les programmes et les priorités de l'organisation au niveau régional, sous-régional et national sont décrits plus en détail au fil des pages de cet Appel et sur le site *Global Focus*, <http://reporting.unhcr.org>, principale plateforme d'information sur les opérations mise à la disposition des donateurs.

Les besoins financiers s'élèvent à 7,31 milliards de dollars pour l'année 2017, ce qui représente un léger recul d'1,6 pour cent par rapport aux besoins financiers revus de 2016. Le HCR s'attend donc à ce que l'année 2017 soit aussi difficile que l'année 2016. Dans ces conditions, l'organisation ne pourra continuer à apporter une aide soutenue aux millions de personnes qui relèvent de sa compétence et aux partenaires avec lesquels elle travaille qu'au prix de tensions opérationnelles et financières supplémentaires si elle ne reçoit pas un soutien financier accru. Comme l'écart entre les besoins et les ressources mises à sa disposition se creuse, le HCR doit adopter des méthodes plus novatrices et à plus long terme pour prévoir et prendre en charge les besoins des personnes qui relèvent de sa compétence, mais aussi pour mobiliser les fonds et trouver des sources de financement pour le faire.

La multiplication des situations d'urgence de grande ampleur et les besoins complexes qu'elles engendrent, besoins définis dans le cadre de l'évaluation des besoins globaux, sont les principales raisons de la forte hausse du budget du HCR, qui a plus que doublé depuis 2010. Les crises auxquelles l'organisation a répondu en 2016 – entre autres les crises au Moyen-Orient, en République arabe syrienne (Syrie), en Iraq et au Yémen ; en Afrique, au Soudan du Sud, en République centrafricaine, au Nigéria, au Burundi et en Somalie ; en Europe, la crise provoquée par l'afflux de réfugiés et les déplacements internes en Ukraine, et aux Amériques, la situation complexe dans tout le Triangle nord de l'Amérique centrale – se poursuivront toutes en 2017. Les trois situations d'urgence les plus importantes auxquelles le HCR devra faire face en 2017 – l'Iraq, le Liban et la Turquie – absorberont à elles seules près du quart – 23 pour cent – du budget des activités programmées.

financement

En conséquence, les personnes relevant de la compétence du HCR auront encore besoin de l'assistance et des services que le HCR et ses partenaires pourront fournir. Le budget 2017 est destiné à répondre aux besoins d'une **population estimée à 68,8 millions de personnes, un nombre qui a doublé par rapport à la population enregistrée en 2010, qui s'élevait à 34 millions de personnes (voir Figure 1)**. Selon les estimations actuelles, la population totale relevant de la compétence du HCR devrait avoir augmenté d'ici fin 2016 de quelque 6,2 millions de personnes, soit 10 pour cent, par rapport à la population de 2015 (données finales). Une

diminution globale d'environ 1,3 million de personnes, soit 2 pour cent, est prévue en 2017, principalement en raison de la stabilisation probable du nombre de déplacés internes relevant de la compétence du HCR. Selon les estimations, ce nombre devrait revenir à son niveau de 2015.

Confronté à des demandes chaque jour plus nombreuses pour prendre en charge les besoins de dizaines de millions de personnes relevant de sa compétence en 2017, le HCR présente cet aperçu de son budget, approuvé par le Comité exécutif en octobre 2016.

FIGURE 1

Nombre prévisionnel de personnes relevant de la compétence du HCR

(en milliers)

Personnes relevant de la compétence du HCR	2015	2016	2017
	Chiffres finaux	Projection	Projection
Réfugiés ^{1/}	16 21	17 103	17 205
Demandeurs d'asile (cas en cours)	3 220	3 457	3 519
Rapatriés (arrivées durant l'année)	201	584	730
Personnes relevant du mandat du HCR en matière d'apatridie	3 688	3 766	3 742
Personnes déplacées à l'intérieur du pays (PDI) ^{2/}	37 494	39 890	37 758
PDI de retour (durant l'année)	2 317	4 439	4 901
Autres personnes relevant de la compétence du HCR	871	897	957
Total	63 913	70 135	68 812

(1) inclut les personnes dans les situations apparentées à celles de réfugiés.

(2) inclut les personnes dans les situations apparentées à celles des personnes déplacées internes.

Source: Budget-programme biennal 2016-2017 (révisé)

FIGURE 2

Besoins financiers du HCR en 2017 | en USD

Régions et sous-régions	2016 Budget actuel (au 30 juin 2016)	2017				Total
		Pilier 1 Programme pour les réfugiés	Pilier 2 Programme pour les apatrides	Pilier 3 Projets de réintégration	Pilier 4 Projets pour les déplacés internes	
AFRIQUE						
Afrique de l'Ouest	261 812 187	147 827 470	8 589 984	54 138 302	30 989 678	241 545 433
Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique	1 511 348 668	1 257 058 813	6 132 019	26 489 523	104 759 936	1 394 440 290
Afrique centrale et Grands Lacs	630 150 345	471 344 984	3 105 973	61 970 200	88 740 819	625 161 975
Afrique australe	76 348 936	73 323 387	1 471 374	-	-	74 794 760
Sous-total	2 479 660 137	1 949 554 653	19 299 349	142 598 024	224 490 433	2 335 942 459
MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD						
Moyen-Orient	1 921 325 712	1 181 925 528	1 616 325	-	803 331 105	1 986 872 958
Afrique du Nord	174 851 905	180 914 044	-	-	2 958 777	183 872 821
Sous-total	2 096 177 616	1 362 839 573	1 616 325	-	806 289 882	2 170 745 779
ASIE ET PACIFIQUE						
Asie du Sud-Ouest	335 749 464	248 936 638	235 000	98 866 964	14 014 742	362 053 343
Asie centrale	14 678 453	6 565 408	2 387 798	-	-	8 953 206
Asie du Sud	31 136 090	28 722 936	621 070	-	-	29 344 006
Asie du Sud-Est	139 741 598	100 783 309	6 505 476	-	25 021 978	132 310 763
Asie de l'Est et Pacifique	12 190 285	11 838 937	407 915	-	-	12 246 852
Sous-total	533 495 890	396 847 226	10 157 260	98 866 964	39 036 719	544 908 170
EUROPE						
Europe de l'Est	418 230 773	459 401 185	2 057 267	-	34 551 447	496 009 900
Europe du Sud-Est	68 854 689	35 978 782	3 291 115	3 787 869	17 820 348	60 878 115
Europe du Nord, de l'Ouest, centrale et du Sud	388 157 044	331 258 980	2 743 846	772 510	-	334 775 337
Sous-total	875 242 505	826 638 948	8 092 228	4 560 380	52 371 795	891 663 351
AMÉRIQUES						
Amérique du Nord et Caraïbe	23 065 313	16 276 838	12 320 926	-	-	28 597 764
Amérique latine	115 111 214	85 655 776	1 521 714	-	29 868 265	117 045 756
Sous-total	138 176 526	101 932 614	13 842 641	-	29 868 265	145 643 520
Sous-total (terrain)	6 122 752 675	4 637 813 014	53 007 802	246 025 368	1 152 057 094	6 088 903 278
Programmes globaux	411 129 632	425 117 048	-	-	-	425 117 048
Siège ¹	229 010 321	229 172 929	-	-	-	229 172 929
Réserve opérationnelle	389 807 959	534 511 079	-	-	-	534 511 079
Réserve pour les « Activités nouvelles ou additionnelles - liées au Mandat »	20 000 000	20 000 000	-	-	-	20 000 000
Jeunes experts associés	12 000 000	12 000 000	-	-	-	12 000 000
Total	7 184 700 587	5 858 614 071	53 007 802	246 025 368	1 152 057 094	7 309 704 335

¹ Le Budget-programme annuel inclut les allocations du Budget ordinaire des Nations Unies comme suit: 41,0 millions de USD pour 2016 et 41,2 millions de USD en 2017. Les données sont provisoires, sous réserve de l'approbation du Budget - programme final des Nations Unies et de la réactualisation ultérieure des coûts.

Qu'est-ce que le Budget-programme du HCR ?

C'est une consolidation des ressources financières nécessaires à l'organisation, fondée sur une évaluation des besoins globaux (EBG). La méthodologie de l'EBG permet de présenter un tableau très complet des besoins et qui reflète la capacité de mise en œuvre du HCR.

Les besoins sont évalués dans le cadre d'une approche participative, en concertation avec diverses parties prenantes présentes sur le terrain, afin que les plans et budgets soient établis de manière à répondre à l'ensemble des besoins identifiés. Au Siège, un processus d'examen minutieux permet de s'assurer que les plans globaux du HCR apportent une réponse réaliste et cohérente aux besoins identifiés et qu'ils cadrent avec les priorités stratégiques globales (PSG) de l'organisation. Les PSG forment un ensemble commun de priorités clés, destinées à orienter la planification des opérations du HCR à travers le monde (voir le chapitre *Priorités stratégiques globales*).

Les plans d'opérations issus de l'EBG présentent un ensemble de réponses qui ne visent pas uniquement à permettre aux personnes relevant de la compétence du HCR de survivre, mais également de s'épanouir. Ces plans et les budgets correspondants sont établis en fonction du nombre prévisionnel de personnes à prendre en charge, estimé à 68,8 millions en 2017, tout en tenant compte de ce que le HCR peut raisonnablement espérer accomplir avec les ressources mises à sa disposition.

Le Budget-programme se subdivise en trois catégories :

1. Opérations sur le terrain – activités opérationnelles budgétisées par région et exécutées dans diverses opérations autour du monde ;
2. Programmes globaux – activités techniques entreprises par des divisions fonctionnelles au Siège du HCR à un niveau global mais qui profitent directement aux opérations menées sur le terrain ;
3. Siège – travail accompli par les divisions et bureaux situés à Genève, Budapest et Copenhague, ainsi que par les bureaux d'autres capitales régionales, qui fournissent les orientations stratégiques, un appui administratif et une aide en matière de gestion et de programmes aux opérations sur le terrain.

Comment le HCR hiérarchise-t-il ses activités ?

Le budget ne pouvant être mis en œuvre que dans la mesure où des ressources sont mises à disposition pendant la période d'exécution, le HCR procède par étapes et redéfinit constamment ses priorités, en réajustant ses programmes en conséquence. Des objectifs budgétaires dynamiques fixent et régulent le niveau de dépenses autorisé en fonction des fonds disponibles. Le HCR est fortement tributaire de la manière dont les fonds lui sont alloués. L'organisation examine régulièrement la situation financière, les recettes prévisionnelles et les situations sous-financées afin d'allouer les ressources en temps réel tout en respectant l'affectation des fonds décidée par les donateurs.

Aperçu des besoins pour 2017

Budget et financement en 2016 : récapitulatif

Lors de la 67^e réunion du Comité exécutif, en septembre, le HCR a indiqué que le montant total des fonds disponibles pour 2016 (comprenant les reports budgétaires, les contributions volontaires enregistrées et prévisionnelles, le Budget ordinaire des Nations Unies et le montant estimatif des autres revenus et ajustements) était estimé à 4,06 milliards de dollars. À la même date, le budget total de l'année 2016 avait atteint 7,43 milliards de dollars en dépit de redéfinitions constantes des priorités, entraînant notamment des révisions à la baisse en Afrique, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.

Ce niveau de financement laissait apparaître un déficit prévisionnel de 3,37 milliards de dollars,

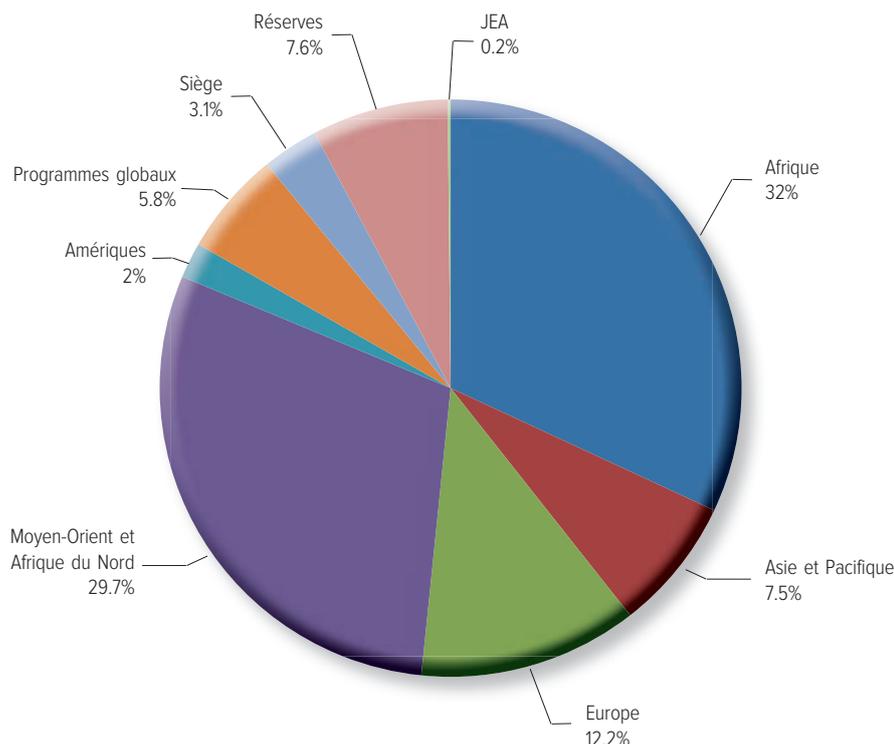
soit 45,3 pour cent, en 2016 (le chiffre définitif sera vraisemblablement différent, compte tenu des fonds supplémentaires à recevoir et des appels supplémentaires qui ont été publiés par la suite). Ceci a eu des conséquences tangibles sur les opérations, notamment sur la fourniture d'aide vitale et des services essentiels dans les crises prolongées. Dans un tel contexte, le Haut Commissariat a dû prendre des décisions difficiles concernant l'allocation des ressources limitées, provenant des fonds non affectés. Le HCR a été constamment contraint d'établir des priorités, un exercice difficile, plus difficile encore lorsque l'usage des ressources était restreint par une affectation très précise.

Répartition régionale et budgets opérationnels

La répartition en pourcentage du budget 2017 est illustrée à la **Figure 3**. Celle-ci montre en particulier la proportion du budget allouée

à chacune des cinq régions, ainsi qu'aux programmes globaux, au Siège, aux Jeunes experts associés (JEA) et aux réserves.

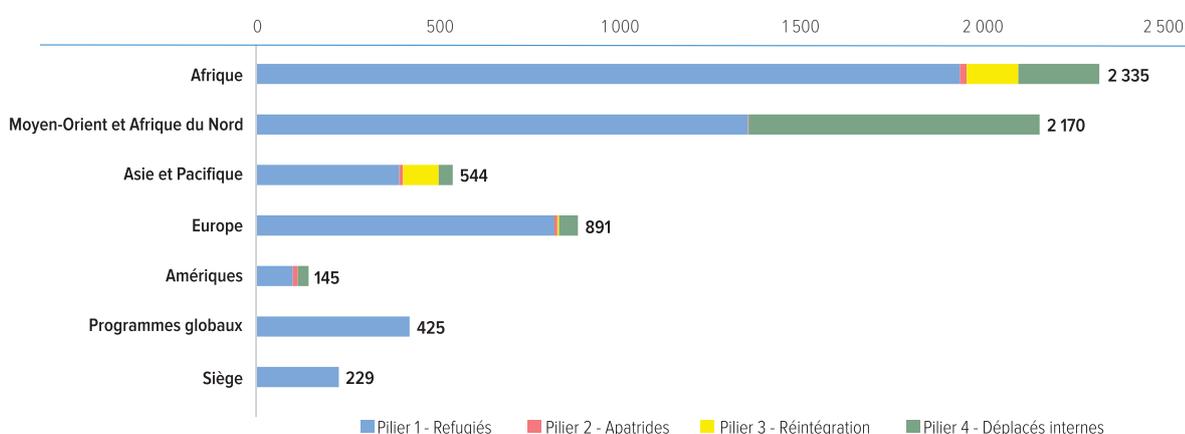
FIGURE 3 Budget par région en 2017 | pourcentage



La **Figure 4** présente les budgets par pilier, illustrant la part de budget allouée dans chaque région. Le budget affecté à l'ensemble des piliers s'élève à 6,74 milliards de dollars. Les besoins financiers au titre du Pilier I, qui correspond aux programmes globaux pour les réfugiés, s'élèvent à 5,29 milliards et représentent 78 pour cent du budget total des piliers. Géographiquement, l'Afrique et la région MENA représenteront 63 pour cent du budget du Pilier I mais c'est en Europe que le pourcentage de dépenses planifiées, 93 pour cent, sera le plus élevé. Les besoins du pilier IV pour les programmes

globaux en faveur des déplacés internes, se chiffrent à 1,15 milliard de dollars, soit 17 pour cent du total des besoins financiers des piliers, le pourcentage le plus élevé, soit 37 pour cent, étant celui de l'Afrique. Les besoins financiers pour les programmes en faveur des apatrides, au pilier II, représentent un pour cent du budget total et la part des projets d'aide à la réintégration, illustrés au Pilier III, est de quatre pour cent. C'est dans la région Amériques que le pourcentage de dépenses au titre du Pilier II sera le plus élevé, la région Asie et Pacifique représentant le plus fort volume de dépenses engagées au titre du Pilier III.

FIGURE 4 Budgets régionaux par pilier | millions d'USD

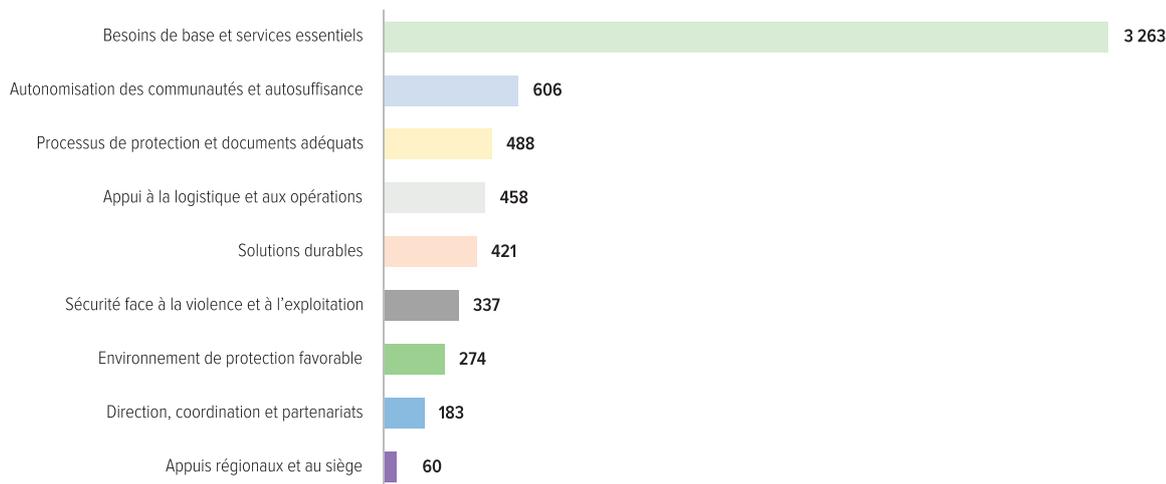


Note: Ce graphique n'inclut pas les budgets de la réserve opérationnelle, de la réserve pour "les activités nouvelles ou additionnelles liées au mandat", ni ceux des JEA.

La **Figure 5** présente les budgets consolidés des activités programmées sur le terrain, réparties par groupe de droits fondamentaux. Concernant les besoins des opérations, 54 pour cent sont prévus sous le groupe « besoins de base et services essentiels » pour lequel un financement prévisible

et souple est indispensable afin de garantir l'exécution de ces activités en temps voulu. En 2017, le HCR s'efforcera d'aider les personnes relevant de sa compétence à travers des aides en espèces, dans les situations où cette modalité d'assistance s'avèrera la plus adaptée.

FIGURE 5 Budgets opérationnels par groupe de droits fondamentaux en 2017 | millions d'USD



Mobilisation des ressources : un défi permanent

Étant presque exclusivement financé par des contributions volontaires, le HCR recherche constamment de nouveaux moyens d'accroître son niveau de financement et de nouvelles sources de financement, de manière à élargir l'éventail de ses donateurs et à réduire les déficits budgétaires. Si les besoins ont considérablement augmenté depuis 2009, il en a été de même pour les contributions des donateurs, qui ont quasiment doublé au cours de la même période. Le HCR est reconnaissant à ses donateurs du formidable soutien qu'ils continuent d'apporter à l'action de l'organisation de multiples façons. Les contributions des principaux bailleurs de fonds sont détaillées sur le site Global Focus (<http://reporting.unhcr.org>).

Stratégie de mobilisation des ressources du HCR

La stratégie de mobilisation des ressources du HCR est fondée sur les principes suivants : la collecte de fonds est une **responsabilité collective**, concernant aussi bien le Siège que le terrain ; les fonds sont collectés d'abord et avant tout au bénéfice des **activités jugées prioritaires** ; le mode d'attribution des fonds doit être aussi **souple** que possible, étant donné la diversité des sites, des contextes et des thèmes sur lesquels l'organisation intervient, de manière à permettre au HCR d'allouer librement ses ressources financières, en fonction des besoins, tout au long de l'année. En d'autres termes, les préférences du Haut Commissariat en matière de revenus se porteraient en premier lieu sur les financements sans restriction ou sans affectation, suivis par les financements à affectation large (pour une région ou pour une situation, par exemple), puis par les financements affectés. Pour tous les types de financement, le financement pluriannuel, non soumis à de lourdes obligations concernant la présentation de rapports, est le plus souhaitable.

Indicateurs clés en matière de financement

- Quantité : montant des fonds reçus
- Qualité : fonds affectés ou non affectés, ce qui détermine en grande partie la souplesse du financement
- Ponctualité : délai plus ou moins court de réception des fonds à compter du début de l'année
- Prévisibilité : fiabilité des indications relatives au versement des fonds ou à l'approbation du financement
- Diversité : variété plus ou moins grande des sources de financement

Compte tenu de ces principes, la stratégie de collecte de fonds du HCR s'articule autour de six priorités principales.

1. Sachant que les revenus du HCR proviennent en majorité de donateurs gouvernementaux, **veiller à ce que les donateurs bilatéraux traditionnels maintiennent ou renforcent leur appui**, en assurant une parfaite coordination entre les efforts du Siège et ceux du personnel de terrain, de manière à éviter les doublons, les affectations de fonds et les obligations de compte rendu excessives ou trop contraignantes, tout en respectant les règles financières du HCR.
2. **Élargir l'éventail des donateurs gouvernementaux**, en conciliant les besoins du HCR et les intérêts et ambitions des donateurs nouveaux et émergents.

3. **Accroître les fonds d'aide à la transition et d'aide au développement**, en associant ces fonds à des activités telles que la réintégration, l'appui aux moyens de subsistance, la constitution de capacités de protection nationales et le soutien aux régions d'accueil des réfugiés, et en reliant ces activités avec des stratégies de désengagement clairement formulées.
4. **Renforcer la coopération inter-agences en matière de collecte de fonds** en intensifiant la planification multilatérale et l'échange d'informations, y compris avec les donateurs, et en rédigeant des plans coordonnés d'assistance aux réfugiés.
5. **Poursuivre les efforts de collecte de fonds auprès de fonds administrés par l'ONU**, comme le CERF et les fonds communs pour certains pays, en particulier dans les situations d'urgence.
6. **Mobiliser des fonds dans le secteur privé**, notamment auprès des entreprises, des fondations, des individus fortunés et des particuliers, et réaliser les investissements qui permettront au HCR de susciter, au sein du grand public et dans le cadre de partenariats, un large soutien aux populations déplacées, et de générer ainsi des revenus stables et non assortis de conditions.

Qualité du financement : l'importance des contributions non affectées

À l'heure où l'écart entre les besoins et les ressources humanitaires disponibles ne cesse de se creuser, le soutien sous forme de contributions non affectées est plus nécessaire que jamais, car il donne à l'organisation la souplesse nécessaire pour mener des opérations d'urgence le plus tôt possible. Il permet aussi de combler les déficits qui pénalisent les personnes en situation de déplacement prolongé, oubliées des médias, et d'offrir des services essentiels aux membres les plus vulnérables des populations relevant de sa compétence.

Le manque de fonds disponibles pour offrir une protection et une assistance soutenues

aux personnes en situation de déplacement prolongé génère des lacunes qui risquent d'entraîner une dégradation ultérieure des crises soudaines ou prolongées, ainsi qu'une aggravation des problèmes de protection auxquels sont confrontés les personnes relevant de la compétence du HCR. Par conséquent, en ces temps difficiles, le HCR a plus que jamais besoin de contributions précoces, prévisibles et inconditionnelles pour offrir une protection et une assistance ininterrompues aux populations relevant de sa compétence.

Les exemples suivants illustrent l'importance des fonds non affectés.

Les fonds non affectés sont d'une importance vitale pour les crises de réfugiés touchant plusieurs pays. Pour être efficaces, les contributions destinées à répondre à ces situations de crise doivent être affectées de la manière la plus large possible du fait de la complexité de l'environnement actuel, caractérisé par des déplacements massifs et prolongés. Les crises chassent les personnes relevant de la compétence du HCR dans une multiplicité d'endroits, les obligeant à franchir des distances de plus en plus grandes. Les situations sont interdépendantes, une crise ayant des répercussions sur une autre, ou faisant sentir ses effets à des centaines, voire des milliers de kilomètres. Face à une telle complexité, le HCR se doit d'apporter une réponse adaptée, tenant compte des besoins. Pour cela, l'organisation doit pouvoir compter sur une aide financière souple, susceptible d'être allouée d'un bout à l'autre du parcours de déplacement, du pays ou de la région que les gens sont obligés de fuir, jusqu'à l'endroit où ils trouvent refuge.

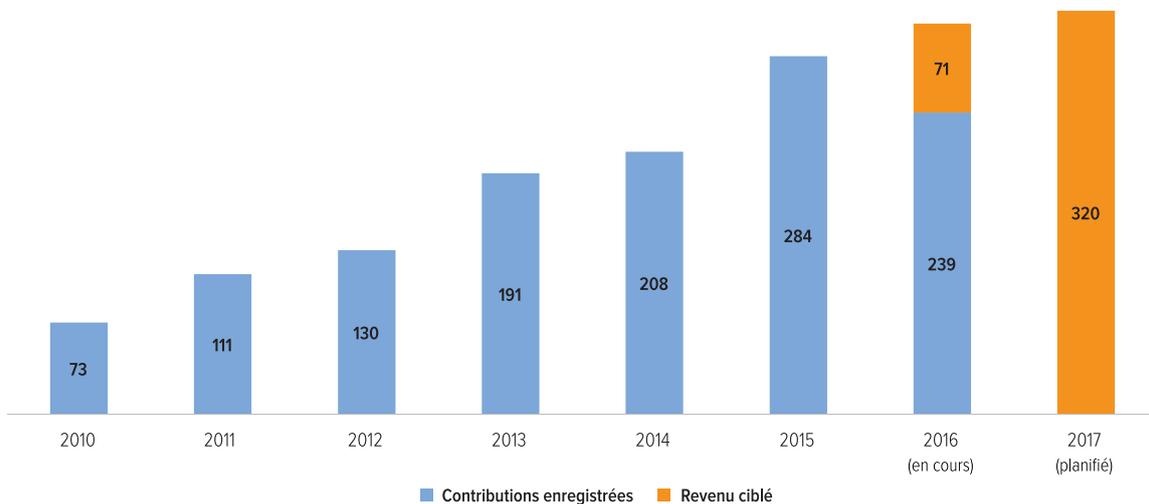
Les ressources non affectées sont à la base des efforts que le HCR déploie pour donner davantage de chances à toutes les personnes relevant de sa compétence et constituent le fondement de ses programmes globaux. Comme ces activités sont financées par des fonds non affectés, ils permettent à l'organisation de faire face rapidement aux défis qui se présentent et d'investir dans des programmes innovants et des approches originales.

Contributions du secteur privé

Le HCR continue d'encourager le développement de la collecte de fonds et de partenariats dans le secteur privé pour élargir l'éventail de ses donateurs et diversifier ses sources de financement. Au cours de la dernière décennie, le soutien financier annuel du secteur privé a plus que décuplé, passant de 22 millions de dollars en 2006 à un montant prévisionnel de 310 millions à la fin de l'année 2016, ce qui représente environ 7 pour cent du montant total prévisionnel des contributions au HCR en 2016 (voir Figure 6).

Près de la moitié des revenus émanant du secteur privé ne sont pas affectées, ce qui est d'une importance capitale. Cette réussite est due en grande partie à la formidable réaction du grand public à l'action d'information et de sensibilisation du HCR, qui a permis de mobiliser un soutien financier pour les situations d'urgence qui ont fait la une de l'actualité, comme le tremblement de terre au Népal mais aussi pour des situations qui sont moins visibles quoique tout aussi critiques. C'est un autre exemple de l'importance cruciale des contributions non affectées du secteur privé, qui devraient atteindre plus de 150 millions de dollars d'ici à la fin de l'année 2016.

FIGURE 6 Contributions du secteur privé 2010-2017 | millions d'USD



Afin d'atteindre ses objectifs de croissance ambitieux, le HCR continuera d'investir de manière stratégique dans divers modes de collecte de fonds et dans la diversification de ses sources de financement, tout en s'efforçant de réduire le coût de la collecte de fonds. En 2017-2018, l'organisation poursuivra sa stratégie actuelle, qui vise à mobiliser 500 millions de dollars d'ici fin 2018 auprès de donateurs individuels et de partenaires issus du secteur privé, un financement dont la moitié au moins serait inconditionnel, ce qui lui donnerait une plus grande marge de manœuvre dans sa réponse opérationnelle.

Dans le cadre de deux programmes, respectivement centrés sur les donateurs individuels et sur les entreprises et fondations, des efforts de mobilisation de fonds auprès du secteur privé seront entrepris par le biais d'un réseau de bureaux nationaux du HCR, des six partenaires nationaux et d'un engagement numérique mondial (voir les paragraphes *Soutenir le travail du HCR*).

Le soutien de la société civile à la cause des réfugiés est plus nécessaire que jamais. Par des contacts directs et un engagement numérique

dynamique et innovant, les spécialistes de la collecte de fonds dans le secteur privé créent une communauté de sympathisants actifs. Aujourd'hui, plus d'1,7 million de donateurs individuels vivant aux quatre coins de la planète génèrent les deux tiers des revenus du secteur privé. Un tel résultat est imputable aux investissements et aux efforts de communication soutenus du HCR et de ses partenaires nationaux, axés non seulement sur la mobilisation de fonds mais aussi sur la sensibilisation de leurs propres communautés et la constitution d'une importante base de donateurs.

Stratégie de collecte de fonds dans le secteur privé

Au sein du HCR, le service des Partenariats avec le secteur privé (PSP) récolte des ressources auprès du secteur privé et mobilise l'engagement en encourageant les particuliers à manifester leur soutien et en forgeant des partenariats avec les entreprises et les fondations. Ce travail est accompli par :

- Six partenaires nationaux : *Australia for UNHCR*, *España con ACNUR*, *Japan for UNHCR*, *Sverige för UNHCR* (Suède), *UNO Flüchtlingshilfe* (Allemagne) et *USA for UNHCR*. Collectivement, ces partenaires recueillent plus de la moitié des recettes émanant du secteur privé ;
- Les bureaux des PSP dans vingt pays considérés comme prioritaires ;
- Une communication et une sensibilisation numérique globale via des plateformes en langue anglaise, arabe et espagnole.

On a assisté ces dernières années à une augmentation qualitative et quantitative des revenus générés par le secteur privé. L'année 2015 a été exceptionnelle et la générosité du grand public lors du tremblement de terre au Népal et de la crise des réfugiés en Europe a été telle que le service PSP a dépassé ses objectifs, récoltant 284 millions de dollars, dont 48 pour cent en fonds non affectés. Le secteur privé est

ainsi devenu le premier bailleur de fonds non affectés, permettant une plus grande souplesse opérationnelle dans les interventions face aux crises de réfugiés. En s'appuyant sur le soutien et les opportunités générés en 2015, le service PSP espère mobiliser plus de 310 millions de dollars en 2016. Le service continuera à étoffer sa base de sympathisants et mise sur plus d'1,7 million de donateurs d'ici à la fin de l'année.

Les priorités de l'année 2017 consistent à :

- Accroître le nombre de sympathisants individuels et la valeur globale de leur soutien ;
- Nouer des relations plus approfondies avec les entreprises et les fondations pour forger d'importants partenariats stratégiques ;
- Poursuivre la transformation numérique des activités de mobilisation de fonds en investissant dans les infrastructures et les moyens, notamment en ce qui concerne la présence sur appareils mobiles et sur le web ;
- Intensifier les efforts de communication et de mobilisation du grand public dans les marchés clés à la fois pour mieux faire connaître le HCR et accroître la qualité et la quantité des revenus ;
- Continuer à réduire le coût de la collecte de fonds en fidélisant les bailleurs de fonds ou en créant des plateformes de soutien durable.

Un examen à mi-parcours de la stratégie de collecte de fonds dans le secteur privé a été entrepris au début de l'année 2016. Les efforts du HCR sont toujours orientés sur la réalisation de l'objectif fixé, qui est de mobiliser 500 millions de dollars par an d'ici à la fin de l'année 2018. À cet effet, l'organisation aura besoin du soutien croissant de grands acteurs du secteur privé pour forger des partenariats qui étendent la portée de son message et de son engagement auprès de la société civile. Cela sera essentiel, sachant que le HCR doit élaborer au premier semestre 2017 sa prochaine stratégie de collecte de fonds privés avec l'intention de mobiliser 1 milliard de dollars par an.

Problèmes de sous-financement et conséquences

Par leur ampleur et leur étendue géographique, les crises humanitaires de l'année 2016 ont mis à rude épreuve le système mondial d'action humanitaire. Comme ses partenaires, le HCR mobilise au maximum ses ressources, qui n'ont jamais été aussi sollicitées au cours de son histoire, pour répondre à des défis de plus en plus importants : en effet, le nombre des personnes relevant de la compétence du HCR et leurs besoins ont augmenté beaucoup plus vite que le volume des fonds disponibles dans le monde pour financer l'action humanitaire. Alors qu'en 2010, les ressources mises à la disposition du HCR représentaient 64 pour cent de son budget global, l'Organisation pense être en mesure de financer seulement 55 pour cent de son budget d'ici à la fin de l'année 2016. Cela signifie que près de la moitié des besoins des populations relevant de sa compétence ne seront pas satisfaits.

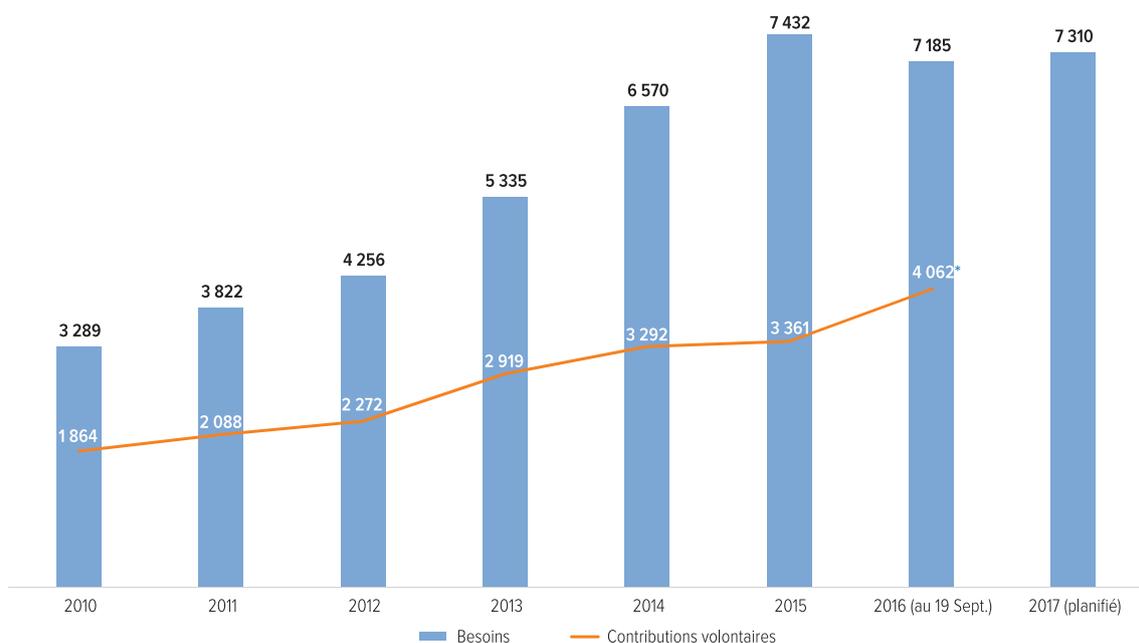
Concrètement, quelles seront les conséquences de cet état de fait ?

Le sous-financement a eu un impact considérable sur les crises prolongées, où il a été nécessaire de repenser les actions prioritaires, de manière à réserver le strict minimum aux interventions urgentes, visant à sauver des vies. Il a fallu

renoncer à différentes activités planifiées, souvent aux dépens de domaines importants, comme l'autonomisation, la recherche de solutions durables, l'appui aux communautés d'accueil, le respect de normes minimales et les efforts incessants destinés à améliorer la protection des personnes relevant de la compétence du HCR.

Malgré le fait que les ressources débloquées par les donateurs pour venir en aide aux personnes en détresse augmentent à travers le monde – et même si d'après le HCR, 2016 promet d'être l'année de tous les records en matière de contributions – les fonds n'augmentent pas dans les mêmes proportions que les besoins (voir **Figure 7**). Bien que de nombreux bailleurs de fonds aient continué à augmenter leurs contributions et en dépit de la croissance satisfaisante des revenus émanant du secteur privé, le HCR aura besoin de beaucoup plus de fonds pour répondre convenablement aux besoins les plus élémentaires des personnes sur lesquelles il doit veiller à travers le monde, en vertu de son mandat. Pour remédier aux problèmes de financement croissants qui se posent dans les grandes situations d'urgence humanitaire, le HCR s'engage à rechercher, avec ses donateurs et ses partenaires, de nouveaux moyens de développer le financement de l'action humanitaire.

FIGURE 7 Besoins financiers annuels du HCR et contributions volontaires 2010-2017 | millions d'USD



* Estimation du total de fonds disponibles (comprenant les reports de crédits, les contributions volontaires enregistrées et projetées, le Budget ordinaire des Nations Unies, et autres revenus et ajustements)

Préparer de nouvelles réponses et un engagement plus décisif en 2017

Sachant que selon les prévisions, plus de 68 millions de personnes risquent d'être déplacées de force – en tant que réfugiés à l'étranger ou déplacées dans leur propre pays – il est temps d'admettre qu'il faut changer de manière de procéder. La réponse au déplacement forcé est un défi humanitaire, exigeant des solutions mondiales et impliquant toute une série d'instruments et d'acteurs dans les sphères politique et humanitaire, ainsi que dans les domaines de la sécurité et de l'aide au développement. S'il n'y a là rien de nouveau, il semblerait que l'année 2017 puisse offrir des occasions de changer la manière dont le HCR répond aux besoins des personnes relevant de sa compétence.

En dépit du bilan de plus en plus lourd des conflits et du poids des situations de déplacement prolongé, il est important de rappeler que les besoins du HCR ne concernent pas tous ou pas toujours la réponse aux situations d'urgence. En outre, dans les situations d'urgence, dans les crises prolongées et dans la quête de solutions durables, le HCR est de plus en plus en mesure de faire appel à l'engagement d'un plus large nombre d'acteurs, notamment une gamme plus étendue de partenaires du secteur privé, dans le cadre d'accords de coopération prévisibles, qui seraient activés avant même que les crises ne se déclenchent. L'expérience acquise avec ces partenariats montre que dans certains pays, comme l'Ouganda, les réfugiés ont été intégrés avec succès aux plans nationaux. Le secteur privé recèle un immense potentiel, qu'il s'agisse de contributions financières ou de coopération entre le HCR et ses partenaires pour résoudre des problèmes critiques ou pour enrichir les méthodes de travail de l'organisation avec de nouvelles pratiques et de nouvelles approches. À ces diverses opportunités, il convient d'ajouter celles des aides en espèces, qui sont porteuses de transformation.

Dans un climat de grande générosité – tant de la part des pays d'accueil que des pays donateurs – le HCR doit s'orienter vers de nouvelles initiatives et définir de nouveaux objectifs de travail suite au Sommet humanitaire mondial réuni en mai 2016 et au « Grand compromis » auquel il a

donné naissance. Les participants au Sommet ont reconnu le rôle moteur du financement dans la réponse aux besoins humanitaires, prenant dans le cadre d'un grand compromis (voir tableau ci-après) une série d'engagements visant à consolider le système humanitaire par des méthodes de travail plus rationnelles, plus transparentes, plus responsables et plus efficaces. Le Forum sur les nouvelles approches en matière de déplacement forcé, le Sommet des Nations Unies pour les réfugiés et les migrants, le Sommet des dirigeants sur la crise mondiale des réfugiés et la Déclaration de New York (septembre 2016) sont autant de nouvelles opportunités et de nouvelles manières d'aborder, de gérer, de financer et, peut-être, de résoudre les crises humanitaires. Une étape majeure a été franchie en particulier avec la Déclaration de New York qui vise à combler les lacunes dans la protection des réfugiés et en matière de partage international des responsabilités. Le Cadre de réponse globale pour les réfugiés, un élément clé de la Déclaration, guidera l'action en direction de cet objectif.

Le HCR intensifie également sa collaboration avec les acteurs de développement et s'investit dans des partenariats innovants avec la Banque mondiale, l'OCDE, l'OIT et le PNUD pour réduire le déficit de financement et faire progresser la recherche de solutions aux crises prolongées. Grâce à des initiatives pilotes de planification et de financement pluriannuels, le HCR sera plus apte à préparer des plans complémentaires avec les acteurs de développement. La planification est fondée sur des stratégies de protection et de recherche de solutions pluri-partenaires, tous ces efforts concordant avec les engagements que le HCR a pris au titre du Sommet humanitaire mondial et du grand compromis. Les Objectifs de développement durable (ODD) donnent au HCR l'occasion de resserrer les liens entre l'aide humanitaire et l'aide au développement. En effet, l'une des manières de faire en sorte que la dimension « conflit » ne soit pas oubliée, consiste à notamment inclure les réfugiés et les autres personnes déplacées de force dans les statistiques, les programmes et les mécanismes de responsabilisation en lien avec les ODD.

De plus en plus, les besoins sont associés à des stratégies qui doivent permettre aux réfugiés de s'affranchir de leur dépendance à l'égard de l'aide humanitaire, en augmentant leur résilience et celle de leur communauté d'accueil. Ces approches ont certes un coût, mais ce coût doit être considéré comme un investissement dans le potentiel et l'avenir des réfugiés et des personnes relevant de la compétence du HCR, puisqu'elles réduisent les besoins en autonomisant les réfugiés et en renforçant le lien entre aide humanitaire et aide au développement. À long terme, l'engagement accru des acteurs de développement devrait offrir aux personnes qui relèvent de la compétence du HCR davantage de possibilités de gagner leur autonomie et favoriser leur intégration dans les services sociaux publics.

De tels scénarios devraient donc déboucher, à terme, sur une diminution des besoins

financiers du HCR. Néanmoins, il faut pour cela que le HCR réalise les investissements initiaux qui lui permettront d'exécuter des projets aptes à faciliter et à compléter les projets de développement. Bien que nombre de bailleurs de fonds aient continué à augmenter leurs contributions et en dépit de la croissance satisfaisante des recettes émanant du secteur privé, l'organisation a besoin de davantage de fonds pour répondre à ces problèmes, ainsi qu'aux besoins les plus essentiels des millions de personnes qui relèvent de sa compétence à travers le monde.

Engagements pris par le HCR au titre du Grand compromis lors du Sommet humanitaire mondial

Le HCR participe activement au Grand compromis et a contracté des engagements précis sur cinq des dix axes de travail.

Engagements du HCR au titre du Grand compromis

Davantage d'outils de soutien et de financement pour les acteurs locaux et nationaux

Le HCR s'engage à accroître ses investissements dans le renforcement des capacités institutionnelles des partenaires nationaux et à appuyer la préparation effective aux situations d'urgence.

Le HCR s'engage à transférer au moins 25% des dépenses au titre de ses programmes aux acteurs locaux et nationaux d'ici 2020.

Renforcement de l'utilisation et de la coordination des programmes de transferts d'espèces

Le HCR s'engage à doubler le montant des fonds programmés pour les aides en espèces d'ici fin 2020.

Réduction des doublons et des frais de gestion grâce à des examens fonctionnels périodiques

Le HCR s'engage à réduire le coût des achats et de la logistique de 10% grâce au recours à des services communs, partagés avec les organisations partenaires.

Le HCR s'engage aussi à étendre l'utilisation des techniques biométriques pour l'enregistrement des réfugiés à 75 opérations d'ici 2020.

Révolution dans la participation

Le HCR s'engage à assurer la participation paritaire (50 pour cent) et significative des femmes et des adolescentes aux structures et aux processus de décision dans les contextes de déplacement forcé d'ici 2020.

Renforcement de la coopération entre les acteurs de l'aide humanitaire et les acteurs du développement

Le HCR s'engage à resserrer sa collaboration avec les banques multilatérales de développement et a l'intention, à l'issue d'études conjointes entreprises avec les partenaires du développement, de plaider plus énergiquement en faveur des populations en situation de déplacement prolongé en s'appuyant sur des données et des faits probants.

Le HCR s'engage à renforcer l'Alliance pour les solutions, en tant que plateforme centrale pour des actions collaboratives visant à apporter des solutions aux déplacements provoqués par les conflits.

S'agissant des cinq autres axes de travail, l'engagement du HCR est fondé sur sa participation et sa collaboration actives.

Transparence accrue : le HCR analyse la norme standard actuelle de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA), créée pour surveiller les financements du développement. Il est difficile d'adapter la planification et la budgétisation du HCR à cette norme. Le HCR s'engage à améliorer la transparence de ses rapports, en termes de niveau (déjà élevé) et de champ d'application. Aux côtés d'autres organisations humanitaires, le HCR plaide aussi pour que la norme de l'IITA tienne davantage compte des particularités des agences humanitaires et de leur capacité à établir des rapports.

Amélioration des évaluations conjointes et impartiales des besoins : en 2017, le HCR finalisera ses recommandations sur les évaluations des besoins conjointes et multisectorielles concernant d'une part les cas où le HCR a la responsabilité de conduire ces évaluations et d'autre part, les cas où il participe à des évaluations conjointes et coordonnées de besoins. Le HCR étoffe sa base de données et de faits probants pour les évaluations et ses portails de données contribuent au partage rapide des résultats des évaluations et autres informations pertinentes.

Accroître la planification et le financement pluriannuels et collaboratifs de l'action humanitaire

: le HCR a adopté une planification pluriannuelle pour six opérations, à savoir le Ghana, le Sénégal, la République-Unie de Tanzanie, l'Ouganda, le Costa Rica et l'Équateur. L'organisation étendra la planification pluriannuelle à 15 opérations supplémentaires, pour un total de 21 opérations fin 2017. Le HCR applique également le « modèle de progression », visant à autonomiser les réfugiés, en Égypte, en Zambie, au Burkina Faso, au Costa Rica et en Équateur.

Réduire l'affectation des contributions des donateurs

: ces trois dernières années, le HCR a publié un rapport spécial sur les fonds non affectés, indiquant l'usage qui avait été fait de ces précieuses ressources. Le HCR améliorera cette publication, afin que les donateurs disposent de tous les éléments requis pour continuer à verser des contributions non affectées.

Harmoniser et simplifier les règles en

matière d'établissement des rapports : le travail du HCR dans ce domaine est étroitement lié au travail sur la localisation de l'aide. En concertation avec le PAM et l'UNICEF, le HCR s'attache actuellement à harmoniser les accords de partenariats et le format des rapports. Les partenaires locaux et nationaux consacreront ainsi moins de temps aux tâches administratives liées à la gestion de différents types d'accords.