

# Besoins financiers du HCR en 2020-2021

## BUDGET

Informations plus détaillées disponibles ici

Budget 2020-2021



Global Focus



Cet Appel global présente les projets de budgets pour l'exercice biennal 2020-2021 — 8,668 milliards de dollars et 8,616 milliards de dollars respectivement pour 2020 et 2021 — établis sur la base d'une évaluation globale des besoins des personnes relevant de la compétence du HCR réalisée au premier trimestre 2019. Il présente également un résumé de l'actuel budget 2019, qui s'élève à 8,636 milliards de dollars au 30 juin 2019.

Le présent chapitre détaille les ressources financières qui seront nécessaires en 2020 et 2021 pour apporter une protection, une assistance et des solutions aux personnes relevant de la compétence du HCR — réfugiés, rapatriés, apatrides, déplacés internes et autres personnes. Il offre également un aperçu du processus de planification et des priorités fixées pour la mobilisation de ressources auprès des donateurs gouvernementaux et du secteur privé.

Les programmes et les priorités sont décrits plus en détail dans le « Budget-programme 2020-2021 du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés », adopté à la 70<sup>ème</sup> session du Comité exécutif. Des informations de niveau régional sont présentées dans les chapitres régionaux et thématiques de cette publication, alors que des informations au niveau de chaque sous-région et pays sont publiées sur le site internet Global Focus, la principale plateforme d'information sur les opérations du HCR mise à la disposition des donateurs.

Les fonds requis au titre du budget 2020 sont destinés à répondre aux besoins d'une population relevant de la compétence du HCR estimée à 82,5 millions de personnes (voir [Tableau 1](#)). Si les chiffres de l'année 2018 correspondent à des statistiques vérifiées, les chiffres de 2019 et des années suivantes sont des estimations basées sur l'évolution prévue

TABLEAU 1 | NOMBRE PRÉVISIONNEL DE PERSONNES RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DU HCR | 2018-2021

	(en milliers)			
	2018	2019	2020	2021
	Chiffres finaux	Chiffres actuels	Estimations	Estimations
<b>PERSONNES RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DU HCR</b>				
Réfugiés <sup>1</sup>	20 361	21 061	20 935	20 400
Demandeurs d'asile (cas en cours d'examen)	3 503	4 217	4 961	5 669
Rapatriés (arrivés durant l'année)	594	1 615	2 264	2 687
Personnes relevant du mandat du HCR relatif à l'apatridie <sup>2</sup>	3 851	3 745	3 663	3 546
Déplacés internes (IDPs) <sup>3</sup>	41 425	42 174	39 095	36 288
Déplacés internes de retour (durant l'année)	2 313	3 733	4 913	5 634
Autres personnes relevant de la compétence du HCR <sup>4</sup>	3 776	5 921	6 634	7 789
<b>TOTAL</b>	<b>74 792</b>	<b>82 467</b>	<b>82 467</b>	<b>82 014</b>

<sup>1</sup> Inclut les personnes dans des situations apparentées à celles des réfugiés.

<sup>2</sup> En 2018, ce total ne comprend pas les 906 635 réfugiés apatrides du Myanmar accueillis au Bangladesh, ni les 125 000 déplacés internes apatrides au Myanmar qui sont respectivement inclus sous les lignes réfugiés et déplacés internes.

<sup>3</sup> Inclut les personnes dans des situations apparentées à celles des déplacés internes.

<sup>4</sup> Ce chiffre comprend les Vénézuéliens déplacés à l'étranger (2,6 millions en 2018). Parmi les autres personnes relevant de la compétence du HCR, sont comptés des membres des communautés hôtes et des personnes en transit ayant des besoins de protection.

Note: chiffres des populations mis à jour en novembre 2019.

des situations au cours de l'année de planification, compte tenu de la taille actuelle de la population, de la croissance démographique moyenne, des mouvements attendus et des changements dans le statut des personnes relevant de la compétence du HCR.

Par rapport à 2018, la population totale devrait augmenter d'environ 7,2 millions de personnes, soit 9,7%, d'ici 2021. Une augmentation est attendue pour le nombre de rapatriés (+2,1 millions, soit 353%), de déplacés internes de retour (+3,3 millions, soit 144%), d'autres personnes relevant de la compétence du HCR (+4 millions, soit 106%), de demandeurs d'asile (+2,2 millions, soit 62%). Des diminutions sont prévues pour les déplacés internes (5,1 millions, soit -12%), les réfugiés (39 000 soit -0,2%) et les personnes relevant du mandat du HCR en matière d'apatridie (306 000 soit -8%).

Ces tendances peuvent s'expliquer par les retours prévus de déplacés internes et de réfugiés en République démocratique du Congo, en Éthiopie, en République arabe syrienne et au Soudan du Sud, alors que d'autres déplacements dans un grand nombre de situations de réfugiés importantes devraient se poursuivre. Les déplacements en provenance de la République bolivarienne du Venezuela seront dans une grande mesure à l'origine de l'augmentation du nombre d'autres personnes relevant de la compétence du HCR entre 2018 et 2021. Le nombre prévu des retours de réfugiés sera en partie compensé par l'augmentation d'autres populations, principalement due à la croissance démographique naturelle. Les tendances relatives aux chiffres prévisionnels sont présentées de manière plus détaillée dans les résumés régionaux.

TABLEAU 2 | BESOINS FINANCIERS DU HCR EN 2019-2021 | USD

RÉGIONS	TOUS PILIERS		PILIER 1				PILIER 2		PILIER 3		PILIER 4		TOUS PILIERS	
	2019		2020				2021		2020		2021		2021	
	Budget actuel (au 30 juin 2019)	Programme pour les réfugiés	Programme pour les apatrides	Projets de réintégration	Projets pour les déplacés internes	TOTAL	Budget prévisionnel	Budget prévisionnel	Budget prévisionnel	Budget prévisionnel	Budget prévisionnel	Budget prévisionnel	Budget prévisionnel	Budget prévisionnel
Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs	1 822 484 253	1 505 347 243	5 274 955	177 079 790	109 414 820	<b>1 797 116 808</b>	1 767 948 086							
Afrique australe	292 047 749	227 133 978	9 409 927	6 233 495	58 458 424	<b>301 235 825</b>	333 832 820							
Afrique de l'Ouest et du Centre	551 766 380	392 571 239	14 881 470	47 209 649	101 041 249	<b>555 703 607</b>	543 741 781							
<b>SOUS-TOTAL AFRIQUE</b>	<b>2 666 298 382</b>	<b>2 125 052 459</b>	<b>29 566 352</b>	<b>230 522 935</b>	<b>268 914 493</b>	<b>2 654 056 240</b>	<b>2 645 522 688</b>							
Amériques	340 745 867	432 783 457	6 333 500	-	28 914 581	<b>468 031 538</b>	473 736 400							
Asie et Pacifique	777 098 725	607 530 174	33 557 475	94 166 506	41 832 630	<b>777 086 785</b>	755 169 290							
Europe	830 791 444	771 016 212	9 732 912	236 860	25 718 518	<b>806 704 503</b>	709 342 146							
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 750 989 022	1 521 478 255	2 319 747	317 833 049	763 256 933	<b>2 604 887 985</b>	2 647 793 949							
<b>SOUS-TOTAL TERRAIN</b>	<b>7 365 923 441</b>	<b>5 457 860 558</b>	<b>81 509 986</b>	<b>642 759 349</b>	<b>1 128 637 156</b>	<b>7 310 767 050</b>	<b>7 231 564 473</b>							
Programmes globaux	461 988 936	490 356 427	-	-	-	<b>490 356 427</b>	518 819 951							
Siège <sup>1</sup>	240 242 680	210 531 643	-	-	-	<b>210 531 643</b>	220 651 697							
<b>SOUS-TOTAL ACTIVITÉS PROGRAMMÉES</b>	<b>8 068 155 056</b>	<b>6 158 748 628</b>	<b>81 509 986</b>	<b>642 759 349</b>	<b>1 128 637 156</b>	<b>8 011 655 120</b>	<b>7 971 036 121</b>							
Réserve opérationnelle	549 406 802	624 025 861	-	-	-	<b>624 025 861</b>	612 798 491							
Réserve pour les activités nouvelles ou additionnelles - liées au mandat	6 365 610	20 000 000	-	-	-	<b>20 000 000</b>	20 000 000							
Jeunes experts associés	12 000 000	12 000 000	-	-	-	<b>12 000 000</b>	12 000 000							
<b>TOTAL</b>	<b>8 635 927 468</b>	<b>6 814 774 489</b>	<b>81 509 986</b>	<b>642 759 349</b>	<b>1 128 637 156</b>	<b>8 667 680 981</b>	<b>8 615 834 612</b>							

<sup>1</sup> Le Budget-programme annuel inclut les allocations du Budget ordinaire des Nations Unies suivantes: 42,3 millions de dollars pour 2019, 42,8 millions de dollars pour 2020 et 40 millions estimés pour 2021. Toutes les données sont provisoires, sous réserve de l'approbation du Budget-programme final des Nations Unies et d'une réactualisation ultérieure des coûts.

### Structure et méthodologie budgétaires du HCR

Le budget-programme actualisé du HCR pour l'exercice biennal 2020-2021 est le résultat d'une planification poussée et a été établi sur la base d'une évaluation globale des besoins (GNA). Cette évaluation est réalisée par une approche participative des personnes relevant de la compétence du HCR et en concertation avec diverses parties prenantes présentes sur le terrain. Les budgets sont ensuite élaborés de manière à répondre à toute la gamme des besoins identifiés. Un processus d'examen minutieux permet également de s'assurer que les plans globaux du HCR adoptent une approche réaliste et cohérente, conforme aux priorités stratégiques globales (PSG) et aux Orientations stratégiques du Haut Commissaire pour la période 2017-2021.

Les Orientations stratégiques définissent cinq axes principaux :

- Assurer la protection.
- Répondre avec efficacité aux situations d'urgence.
- Promouvoir l'inclusion et l'autonomie, notamment par l'engagement des acteurs du développement.
- Responsabiliser les personnes relevant de la compétence du HCR.
- Rechercher des solutions.

Les PSG servent à orienter la planification dans les opérations de l'organisation à travers le monde. Elles ont été conçues dans le cadre de l'engagement du HCR pour une gestion axée sur les résultats et aident l'organisation à rendre compte des résultats consolidés obtenus dans le monde. Les PSG s'alignent également avec les engagements pris par le HCR au titre de l'Agenda 2030 pour le développement, du Sommet mondial sur l'action humanitaire et du *Grand Bargain* (pacte relatif au financement de l'action humanitaire). (Pour plus d'informations, voir le chapitre *Priorités stratégiques globales 2020-2021*.)

Les plans d'opérations qui constituent la GNA ne doivent pas seulement permettre aux personnes relevant de la compétence du HCR de survivre, mais aussi de contribuer à la vie de leur communauté — qu'il s'agisse de la communauté destinée à les accueillir en attendant la réalisation d'une solution durable, ou de la communauté dans laquelle elles vivent après la réalisation d'une solution durable. Ces plans sont établis en fonction du nombre prévisionnel de personnes à prendre en charge, estimé à 82,5 millions en 2020, et en tenant compte des éléments suivants :

- La capacité estimée du HCR à exécuter les programmes planifiés avec les ressources mises à sa disposition.
- La présence d'autres acteurs et leur degré d'implication.

- Le contexte politique et les conditions environnementales spécifiques.
- Les dépenses d'équipement ou autres requises par les infrastructures.
- Les moyens les plus rentables d'obtenir les résultats escomptés.
- Le niveau d'engagement et de responsabilité du HCR dans les opérations pour les déplacés internes dans le cadre d'une réponse inter-agences.

Le budget comprend les activités programmées, les réserves et le financement du programme des jeunes experts associés (JEA).

Les activités programmées se répartissent comme suit :

- Opérations sur le terrain – activités opérationnelles budgétisées par région et exécutées dans les diverses opérations autour du monde.
- Programmes globaux – activités techniques entreprises par les divisions fonctionnelles du siège mais qui profitent directement aux opérations menées sur le terrain à travers le monde.
- Siège – fonctions accomplies par les divisions et bureaux situés à Genève, Budapest, Copenhague et New York. Outre la direction et la gestion, les fonctions du siège consistent à fournir des orientations stratégiques, un appui administratif et une aide en matière de gestion et de programmation aux opérations sur le terrain.

Le budget-programme est également présenté selon la structure suivante, où les piliers représentent les besoins de groupes de population particuliers :

- Pilier 1 : programme global pour les réfugiés
- Pilier 2 : programme global pour les apatrides
- Pilier 3 : projets globaux de réintégration
- Pilier 4 : projets globaux pour les déplacés internes

Les réserves sont :

- La réserve opérationnelle
- La réserve des activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat.

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 les priorités de ses programmes, en ajustant ces derniers en conséquence. Des plafonds de dépenses dynamiques règlent le niveau de dépenses autorisé en fonction des fonds disponibles. En outre, le HCR est fortement tributaire de la manière dont les fonds lui sont alloués. Afin de répondre à l'évolution des besoins opérationnels, l'organisation réexamine régulièrement sa situation financière, les recettes prévisionnelles et les situations sous-financées afin d'allouer des ressources en temps réel tout en respectant l'affectation des contributions souhaitée par les donateurs.

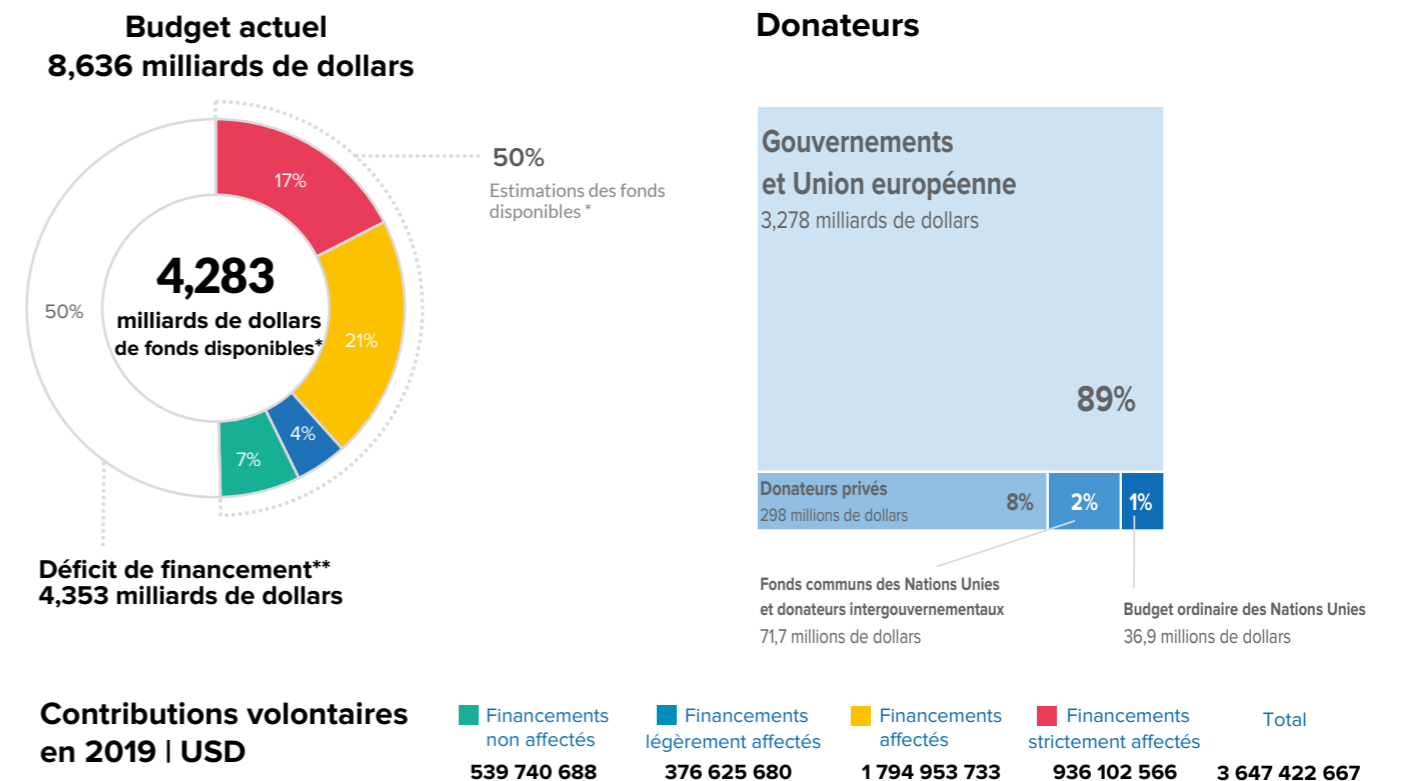
### APERÇU DU BUDGET ET DES FONDS DISPONIBLES EN 2019

Lors de sa 68<sup>ème</sup> session, qui s'est tenue en octobre 2017, le Comité exécutif a approuvé le budget initial de l'année 2019, d'un montant de 7,352 milliards de dollars. En octobre 2018, le Comité exécutif a approuvé un budget révisé pour 2019, fixé à 8,591 milliards de dollars sur la base des besoins réactualisés. Au 30 juin, le budget 2019 s'élève à 8,636 milliards de dollars, compte tenu de deux budgets supplémentaires d'un montant total de 107,4 millions de dollars et d'une réduction budgétaire de 62,6 millions de dollars, ce qui a abouti à une augmentation nette de 44,8 millions de dollars (moins d'1%) par rapport au budget annuel révisé. Les deux budgets supplémentaires ont été établis pour répondre à des besoins imprévus dans les situations camerounaise

(35,4 millions de dollars) et vénézuélienne (72 millions de dollars), alors que la réduction budgétaire est due à la révision des chiffres prévisionnels relatifs à la population relevant de la compétence du HCR en Ouganda en lien avec les situations burundaise, congolaise (RDC) et sud-soudanaise.

En octobre 2019, le HCR avait reçu 3,647 milliards de dollars de contributions volontaires. En tenant compte des fonds reportés, de la quote-part du Budget ordinaire des Nations Unies, des contributions assorties de dates de mise en œuvre flexibles et du montant estimatif des autres revenus et ajustements, le total des fonds mis à la disposition du HCR s'élevait à 4,283 milliards de dollars. Neuf des 30 principaux donateurs gouvernementaux et intergouvernementaux avaient offert une contribution supérieure à celle de 2018 et cinq de ces contributions avaient augmenté de plus de 10%.

GRAPHIQUE 1 | APERÇU DES FONDS DISPONIBLES EN 2019 (fin octobre)



\* Fonds disponibles: contributions (contributions volontaires et fonds correspondant à la quote-part du Budget ordinaire des Nations Unies), report de fonds, et autres revenus et ajustements.  
\*\* Les valeurs étant arrondies, le total des pourcentages peut différer de 100.

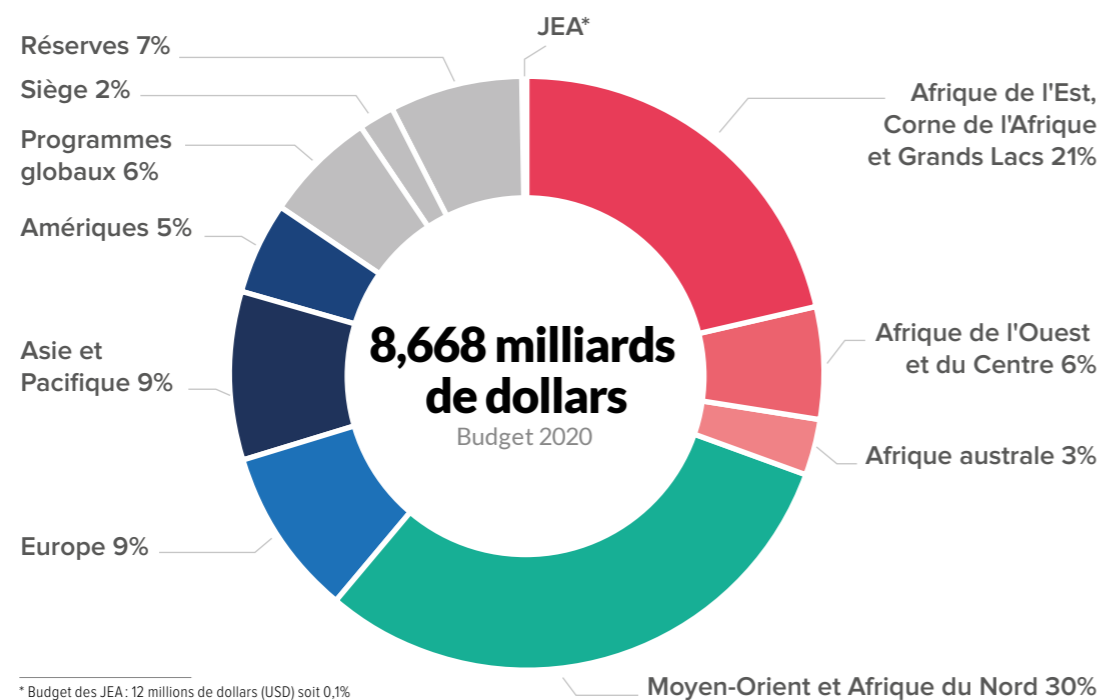
### Répartition du budget et priorités opérationnelles en 2020-2021

Le budget total du HCR est divisé en activités opérationnelles et en réserves, à savoir la réserve opérationnelle et la réserve NAM (activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat). Le financement du programme des jeunes experts associés (JEA) est également inclus. Le budget total du HCR pour l'année 2020 s'élève à 8,668 milliards de dollars, ce qui représente une légère augmentation —

31,8 millions de dollars (0,4%) — par rapport à 2019. Les besoins préliminaires pour 2021, qui seront révisés au premier semestre 2020, restent assez stables, avec une diminution totale de 51,8 millions de dollars, soit 1%, par rapport à 2020.

Le **graphique 2** présente de manière visuelle la répartition en pourcentage du budget, illustrant la part de budget allouée à chacune des sept régions géographiques, ainsi qu'aux programmes globaux, au siège, aux réserves et aux JEA.

GRAPHIQUE 2 | BUDGET 2020 PAR RÉGION | Pourcentage



### ACTIVITÉS PROGRAMMÉES

En 2020, les activités programmées s'élèveront à 8,012 milliards de dollars, ce qui représente une diminution nette de 56,5 millions de dollars, soit 1%, par rapport à 2019. Une diminution ultérieure de 40,6 millions de dollars, soit 1%, est prévue en 2021, avec un budget de 7,971 milliards de dollars pour les activités

programmées. La plus grande partie du budget du HCR — 84% — sera dépensée sur le terrain. La région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord arrivera en première position, avec 36% du budget alloué au terrain. Cependant, le montant cumulé des besoins pour les trois nouvelles régions de l'Afrique atteint également 36% du budget alloué au terrain et reflète des besoins incessants et de grande ampleur.

Aux Amériques, le HCR prévoit une augmentation significative, de 127,3 millions de dollars (37%), imputable à la dégradation attendue de la situation en République bolivarienne du Venezuela et dans le nord de l'Amérique centrale, en particulier le long des régions frontalières du Mexique. Les besoins budgétaires pour l'Asie et le Pacifique, l'Afrique de l'Ouest et du Centre, ou l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et les Grands Lacs ne devraient pas changer sensiblement. Une augmentation nette de 9,2 millions de dollars (3%) est attendue en Afrique australe, principalement en raison de besoins au Malawi. Au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, une réduction de 146,1 millions de dollars (5%) est prévue, du fait de la diminution des besoins concernant les opérations en faveur des

déplacés internes en Iraq et les opérations pour les réfugiés en Jordanie et au Liban dans le contexte de la situation syrienne. En Europe, une légère diminution des besoins est envisagée pour les réfugiés en Turquie.

Au siège, la réduction de 29,7 millions de dollars prévue en 2020 s'explique par le transfert des bureaux régionaux sur le terrain, alors que l'augmentation de 28,4 millions de dollars observée pour les programmes globaux résulte des investissements présentés succinctement dans le chapitre sur les *Initiatives de transformation*. Ceux-ci sont décrits plus en détail dans le document budgétaire officiel, ainsi que dans les actualisations présentées au Comité exécutif et au Comité permanent, disponibles sur les sites internet correspondants.

TABEAU 3 | COMPARAISON DES BESOINS 2019-2021 | Milliers - USD

	2019		2020		2020/2019		2021		2021/2020	
	Budget actuel Montant	%	Budget proposé Montant	%	Écart Montant	%	Budget proposé Montant	%	Écart Montant	%
<b>Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs</b>	1 822 484	21%	1 797 117	21%	(25 367)	-1%	1 767 948	21%	(29 169)	-2%
<b>Afrique australe</b>	292 048	3%	301 236	3%	9 188	3%	333 833	4%	32 597	11%
<b>Afrique de l'Ouest et du Centre</b>	551 766	6%	555 704	6%	3 937	1%	543 742	6%	(11 962)	-2%
<b>SOUS-TOTAL AFRIQUE</b>	<b>2 666 298</b>	<b>31%</b>	<b>2 654 056</b>	<b>31%</b>	<b>(12 242)</b>	<b>0%</b>	<b>2 645 523</b>	<b>31%</b>	<b>(8 534)</b>	<b>0%</b>
<b>Amériques</b>	340 746	4%	468 032	5%	127 286	37%	473 736	5%	5 705	1%
<b>Asie et Pacifique</b>	777 099	9%	777 087	9%	(12)	0%	755 169	9%	(21 917)	-3%
<b>Europe</b>	830 791	10%	806 705	9%	(24 087)	-3%	709 342	8%	(97 362)	-12%
<b>Moyen-Orient et Afrique du Nord</b>	2 750 989	32%	2 604 888	30%	(146 101)	-5%	2 647 794	31%	42 906	2%
<b>SOUS-TOTAL TERRAIN</b>	<b>7 365 923</b>	<b>85%</b>	<b>7 310 767</b>	<b>84%</b>	<b>(55 156)</b>	<b>-1%</b>	<b>7 231 564</b>	<b>84%</b>	<b>(79 203)</b>	<b>-1%</b>
<b>Programmes globaux</b>	461 989	5%	490 356	6%	28 367	6%	518 820	6%	28 464	6%
<b>Siège</b>	240 243	3%	210 532	2%	(29 711)	-12%	220 652	3%	10 120	5%
<b>SOUS-TOTAL ACTIVITÉS PROGRAMMÉES</b>	<b>8 068 155</b>	<b>93%</b>	<b>8 011 655</b>	<b>92%</b>	<b>(56 500)</b>	<b>-1%</b>	<b>7 971 036</b>	<b>93%</b>	<b>(40 619)</b>	<b>-1%</b>
<b>Réserve opérationnelle</b>	549 407	6%	624 026	7%	74 619	14%	612 798	7%	(11 227)	-2%
<b>Réserve pour les activités nouvelles ou additionnelles - liées au mandat</b>	6 366	0%	20 000	0%	13 634	214%	20 000	0%	-	0%
<b>Jeunes experts associés</b>	12 000	0%	12 000	0%	-	0%	12 000	0%	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8 635 927</b>	<b>100%</b>	<b>8 667 681</b>	<b>100%</b>	<b>31 754</b>	<b>0%</b>	<b>8 615 835</b>	<b>100%</b>	<b>(51 846)</b>	<b>-1%</b>

Le budget-programme du HCR peut également être présenté selon une répartition par piliers et par groupes de droits fondamentaux.

La structure par piliers représente les besoins de groupes de population particuliers.

- Pilier 1: programme global pour les réfugiés.
- Pilier 2: programme global pour les apatrides.
- Pilier 3: projets globaux de réintégration.
- Pilier 4: projets globaux pour les déplacés internes.

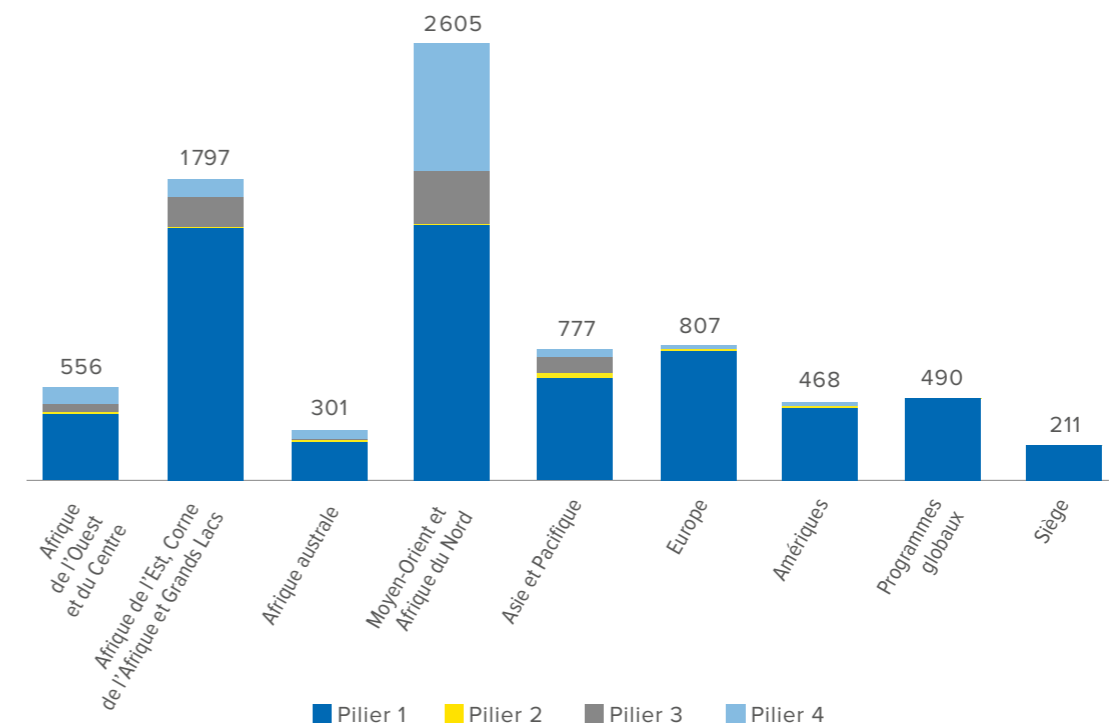
Le **graphique 3** présente les budgets par pilier et illustre la part des activités programmées allouée à chaque région. Les besoins financiers au titre du Pilier 1, qui s'élèvent à 6,159 milliards de dollars pour les activités programmées — à l'exclusion des besoins pour les réserves et les JEA —représentent 77% du budget total des quatre piliers. Géographiquement, les trois régions de l'Afrique recevront 35% du budget du Pilier 1, la région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs représentant à elle seule 24% de l'ensemble des besoins pour les activités programmées du Pilier 1. Toutefois, c'est la région Moyen-Orient et Afrique du Nord qui est dotée du budget le plus important au titre du Pilier 1, soit 25% de l'ensemble des besoins.

Le Pilier 4 est, par ordre d'importance, le deuxième pilier budgété, avec des besoins chiffrés à 1,129 milliard de dollars, soit 14%. Les Piliers 2 et 3 représentent respectivement 1% et 8% du budget total. La région qui recevra le plus fort pourcentage de dépenses prévues au titre du Pilier 4, soit 68%, sera la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, du fait des crises de déplacement interne de grande ampleur en cours dans des pays comme l'Iraq, la République arabe syrienne et le Yémen. En ce qui concerne le Pilier 2, la plus grande part des budgets, 41%, sera dépensée en Asie et dans le Pacifique; s'agissant du Pilier 3, ce pourcentage sera le plus élevé au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, où il atteindra 49%.

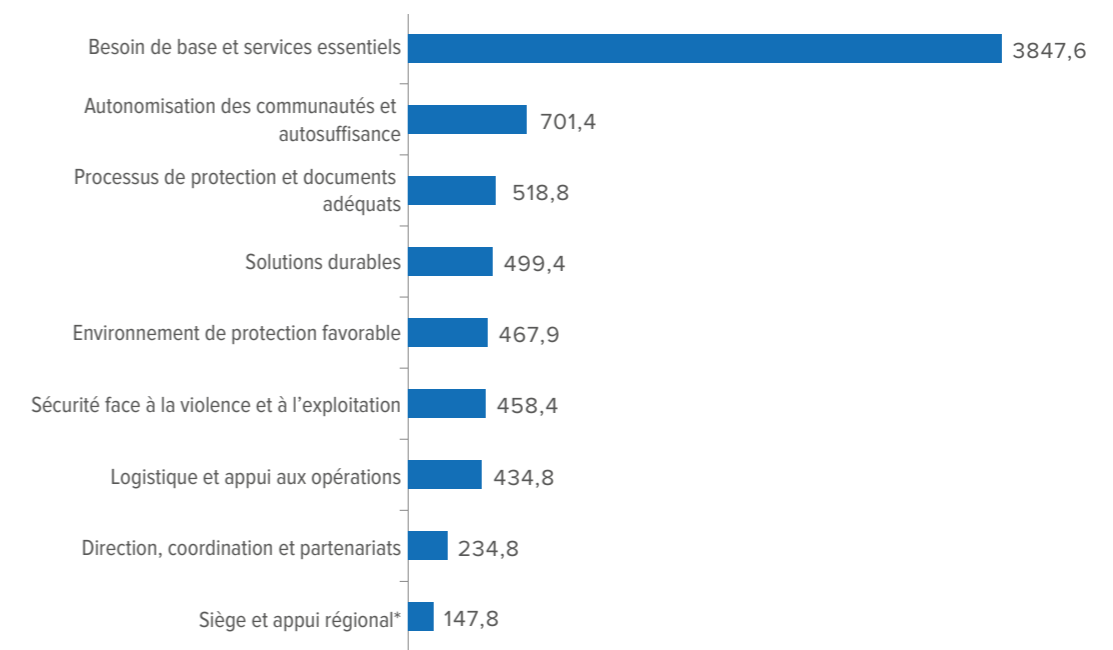
Le **graphique 4** présente les budgets des activités programmées sur le terrain, consolidés par groupes de droits fondamentaux. Les groupes de droits fondamentaux sont des ensembles d'objectifs regroupés autour d'un même thème, utilisés pour la planification et la budgétisation. Le budget total de ces activités s'élève à 7,311 milliards de dollars. Une part de cette enveloppe budgétaire, 53% ou 3,848 milliards de dollars, est consacrée à la satisfaction des besoins de base et à la fourniture de services essentiels, concernant notamment les abris, la santé, l'eau et l'assainissement, et l'alimentation. Elle inclut également la distribution d'aides en espèces aux personnes relevant de la compétence du HCR, qui est considérée comme une priorité dans les situations où cette modalité s'avère la plus adaptée, conformément aux engagements souscrits dans le cadre du *Grand Bargain* (pacte relatif au financement de l'action humanitaire).

L'assistance, notamment l'appui immédiat visant à répondre aux besoins de base et donc à garantir la survie, est une intervention de protection essentielle et souvent une mesure indispensable pour assurer la protection à long terme. La fourniture d'une aide dans les situations où les moyens nationaux de protection sociale sont insuffisants ou ne peuvent être mis en œuvre, est également un élément clé du soutien aux interventions de protection. Les ressources financières requises pour les besoins et les services essentiels sont en légère baisse par rapport au budget 2019, et, compte tenu de l'accent mis sur la réduction de l'écart entre l'assistance humanitaire et l'aide au développement, il faut s'attendre à une diminution des ressources nécessaires pour fournir aux personnes relevant de la compétence du HCR les éléments indispensables à leur survie et à leur dignité.

GRAPHIQUE 3 | BUDGET 2020 PAR RÉGION ET PILIER | en millions - USD



GRAPHIQUE 4 | BUDGET OPÉRATIONNEL 2020 PAR GROUPE DE DROITS FONDAMENTAUX | en millions - USD



\*Ne comprend pas les budgets du siège ni des programmes globaux.

# Mobilisation des ressources en 2020

## 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 à la réception des fonds.
- **Diversification** : variété plus ou moins grande des sources de financement.

Alors que le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR continue d'augmenter, les perspectives, concernant la satisfaction de leurs besoins, sont assombries par un contexte mondial de financement de l'action humanitaire difficile, caractérisé par plusieurs forces systémiques.

La première de ces forces est la pression accrue qui s'exerce sur le système multilatéral. Autour du monde, les gouvernements se voient contraints de mettre en balance l'aide humanitaire et des besoins intérieurs pressants et de défendre l'assistance humanitaire, alors que le système multilatéral lui-même est affaibli par des tensions politiques et des priorités nationales concurrentes. Au plan international, un plus grand nombre de crises exigent de l'attention et des ressources ; le nombre de conflits armés a indéniablement augmenté ces dix dernières années, avec un facteur de complication : les répercussions — encore inconnues — des changements climatiques sur le déplacement humain. La pression à laquelle l'assistance humanitaire est soumise ne fera qu'augmenter si, comme certains le prévoient, l'économie mondiale entre en récession en 2020.

## Diversification : élargir l'éventail des donateurs

Malgré l'environnement instable, le HCR a pour la première fois recueilli plus de 4 milliards de dollars pour ses programmes en 2018 et est en bonne voie pour dépasser encore une fois ce montant en 2019. En fait, hormis quelques exceptions en 2006 et 2017, les contributions annuelles au HCR ne cessent d'augmenter depuis 2003 : les montants records se succèdent, ce qui témoigne de l'augmentation des besoins et de la confiance croissante des donateurs dans l'action de l'organisation.

S'il est difficile d'obtenir un financement suffisant, il est tout aussi difficile de diversifier les sources de financement, de rallier de nouveaux donateurs et d'accroître leurs contributions au fil du temps. Au cours des dix dernières années, la part des contributions du secteur public est passée de 85% à 74% tandis que les recettes augmentaient régulièrement, ce qui constitue un changement considérable. La part du secteur privé a plus que doublé (de 4% à 10%) et les sources intergouvernementales ont cru dans des proportions presque identiques (de 7% à 13%).

Une autre tendance à la diversification observée ces dernières années est l'implication croissante des organisations orientées sur le développement, dont les contributions s'élevaient à 175 millions de dollars à la mi-octobre 2019, ce qui représente une forte progression par rapport aux 117 millions de dollars reçus en 2017. Même si ce n'est pas l'objectif premier du Pacte mondial sur les réfugiés ou du Forum mondial sur les réfugiés, la création de réseaux de partenaires complémentaires, ainsi que les nouvelles opportunités concernant les instruments financiers internationaux, pourraient générer un soutien supplémentaire pour le HCR.

Malgré ces tendances encourageantes, l'essentiel de l'aide financière accordée au HCR continue de provenir d'un nombre assez restreint de gouvernements. Les dix premiers donateurs gouvernementaux, dont l'Union européenne, représentaient environ 75% du financement du HCR en 2018, une proportion quasiment identique à celle observée dix ans auparavant. Cette concentration expose le HCR à une plus grande instabilité financière. Si les principaux donateurs gouvernementaux ont en majorité accru leur soutien, quatre d'entre eux ont réduit leurs contributions, dans des proportions allant de 31% à 64%, au cours des quatre dernières années.

## Ponctualité et qualité du financement

Un facteur déterminant pour le financement des programmes du HCR est la date de réception des contributions au cours du cycle budgétaire ; plus ces fonds sont reçus tôt, plus la planification et la mise en œuvre sont efficaces. L'augmentation régulière des contributions lors de la conférence annuelle pour les annonces de contributions, qui se tient au mois de décembre pour l'année suivante, est une tendance positive, dont il faut se féliciter. Le HCR continue d'encourager ce soutien en temps voulu.

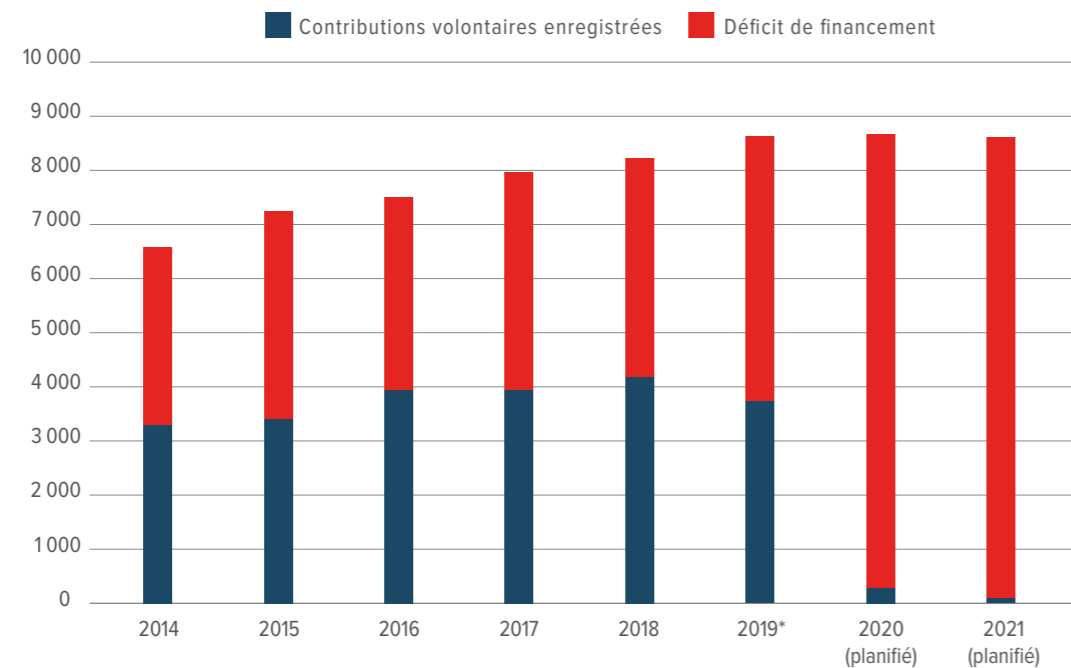
Par exemple, 48% des contributions non affectées reçues par le HCR en 2019 l'ont été lors de la conférence de décembre 2018.

Une autre avancée concerne le montant des contributions reçues pour les futurs exercices budgétaires. À la date de rédaction du présent Appel, le HCR avait reçu en 2019 268 millions de dollars pour ses programmes de 2020 : le montant des contributions enregistrées pour l'exercice budgétaire suivant atteignait ainsi un record, en termes relatifs et absolus. Cela garantit une prévisibilité accrue pour la gestion des programmes, un élément précieux pour développer les engagements pluriannuels, en particulier auprès des partenaires, avec lesquels le HCR déploie des efforts concertés pour développer les accords à long terme.

Une évolution inverse peut toutefois être observée dans la souplesse du financement gouvernemental. Conformément à une tendance amorcée il y a une décennie, tout indique que la part des contributions du secteur public affectées à une seule opération-pays ou à une activité spécifique au sein d'une opération atteindra un nouveau record en 2019. Parmi les quatre catégories utilisées dans le cadre du *Grand Bargain* pour classer les financements en fonction de leur flexibilité, l'affectation des contributions gouvernementales au niveau des pays est celle qui a le plus augmenté, passant de 45% en 2016 à 53% en octobre 2019.

Le HCR continue d'attirer l'attention sur l'importance cruciale des financements non affectés pour ses opérations. Il a remporté un certain succès, puisque la tendance croissante à l'affectation des contributions est encore plus prononcée pour d'autres agences des Nations Unies. Néanmoins, pour une organisation dont le budget est fondé sur une approche programmatique, cette évolution est particulièrement préoccupante.

GRAPHIQUE 5 | BESOINS FINANCIERS ANNUELS DU HCR ET CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES 2014-2021 en millions - USD



\*Contributions enregistrées au 10 Octobre 2019

### Collecte de fonds dans le secteur public

Comme le financement du HCR provient en majorité du secteur public, l'organisation investit et adapte son travail avec les donateurs gouvernementaux. Les grandes lignes d'une stratégie de mobilisation des ressources définie en 2018 — dialogue renforcé, synergies internes stimulées, communication et collaboration avec les partenaires intensifiées — continuent de guider l'approche du HCR, qui intègre à présent la régionalisation et la décentralisation des bureaux régionaux.

En 2019, l'organisation a affecté du personnel supplémentaire au Service des relations

avec les donateurs et de la mobilisation des ressources (DRRM), au sein de la Division des relations extérieures (DER) à Genève. Un service DRRM renforcé sera mieux en mesure de forger et d'entretenir des relations avec des donateurs, d'identifier les opportunités de soutien et de répondre de manière adaptée aux besoins de ses interlocuteurs. Ces efforts ont également été stimulés par le processus de décentralisation du HCR.

À partir de janvier 2020, les sept bureaux régionaux disposeront d'un personnel spécialisé dans l'engagement externe et les relations avec les donateurs. Ceci permettra aux directeurs régionaux

d'interagir de manière plus proactive avec les ambassades et les donateurs sur le terrain, d'assurer une meilleure reconnaissance des donateurs et de meilleurs rapports sur les contributions, et de renforcer les possibilités de financement local. Bien que le service DRRM de DER reste le principal point d'entrée et responsable de la mobilisation des ressources, cette capacité accrue sur le terrain constituera un complément efficace et aidera le HCR à intensifier le dialogue avec ses partenaires.

Un élément clé de la stratégie visant à mobiliser des ressources supplémentaires au sein du secteur public est l'intensification des efforts de gestion des risques, associée à l'établissement en temps voulu de rapports transparents sur l'utilisation des contributions. Le HCR a renforcé les retours d'information aux donateurs, concernant toute la gamme des questions d'intégrité, dont notamment l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels, les cas de fraude et les mesures disciplinaires, ainsi que les mesures prises à la suite d'audits indépendants (voir le chapitre sur les *Initiatives de transformation*).

Cela complète les efforts continus menés pour améliorer les dispositifs de communication régulière de l'information et s'assurer qu'ils répondent aux attentes et aux besoins des donateurs. L'amélioration constante de l'expérience utilisateur sur le site Global Focus a fait augmenter, de manière régulière et significative, la fréquentation de la plateforme destinée aux donateurs. Il y a eu en moyenne 21 000 visites par mois en 2019, contre 16 700 en 2017 et 8 700 en 2016. Le site fait actuellement l'objet d'une reconfiguration

visant à présenter des rapports financiers plus détaillés qui, associés aux nouveaux profils de donateurs, assurent une plus grande visibilité.

Le HCR continuera également de transformer et d'actualiser son Rapport global à compter de l'édition 2019, sur la base d'enquêtes auprès des utilisateurs. Au-delà de son intérêt général, la publication reste un document essentiel pour de nombreux donateurs gouvernementaux : sur les 4,183 milliards de contributions volontaires reçues par le HCR en 2018, des contributions d'un montant total de 921 millions de dollars n'exigeaient d'autres justificatifs de déclaration que les informations contenues dans le Rapport global. Le HCR a complété ses rapports réguliers par des informations sur des domaines thématiques, les situations sous-financées, les gains d'efficacité et la définition des priorités relatives aux programmes.

Une priorité demeure : veiller à ce que l'importance que le HCR attache aux contributions non affectées se traduise par l'établissement de rapports adaptés et par une visibilité appropriée. En plus de son action résolue pour améliorer la reconnaissance des donateurs, en particulier des bailleurs de fonds accordant des financements flexibles, le service DRRM a revu ses supports d'information afin de mieux rendre compte de l'utilité des contributions non affectées dans la communication à travers l'organisation. Ces efforts seront étayés par la révision du système de gestion axée sur les résultats, en cours actuellement, qui permettra de mieux rendre compte de l'impact de l'aide financière.

Rapport du HCR sur l'utilisation des contributions flexibles en 2018 (en anglais)



## Collecte de fonds dans le secteur privé

Dans le cadre de l'effort de diversification de son financement, le HCR entend recueillir un milliard de dollars par an dans le secteur privé d'ici 2025; 70% de ces contributions proviendront de donateurs individuels et 30% d'entreprises, de fondations et de philanthropes issus du secteur privé. Cet objectif très ambitieux traduit la nécessité de diversifier les sources de financement, en particulier de financements flexibles, et témoigne du rôle important que le secteur privé joue dans la résolution des problèmes humanitaires, ainsi que de sa volonté de s'engager aux côtés du HCR pour soutenir la cause des réfugiés.

Telle que reconnue dans le Pacte mondial sur les réfugiés, la recherche de solutions durables à la situation des réfugiés repose sur des partenariats solides et à long terme, notamment avec les acteurs du secteur privé, qui peuvent non seulement apporter une aide sous forme de financements et de dons en nature de biens et de services, mais aussi assurer un plaidoyer et mettre à disposition

leur expertise dans le domaine des technologies, de l'emploi, de la formation, des énergies renouvelables et dans d'autres domaines. Le HCR continuera d'investir dans le développement et la création de partenariats de ce type, en cherchant de plus en plus à gérer localement les relations avec les donateurs du secteur privé. Les pays du Golfe présentent un fort potentiel d'engagement solide du secteur privé.

Bien que le contexte de collecte de fonds dans le secteur privé soit de plus en plus difficile et concurrentiel depuis deux ans, la croissance s'est poursuivie (voir [graphique 6](#)). De plus, le HCR est l'organisation où les recettes provenant du secteur privé ont cru le plus rapidement durant les cinq dernières années.

Le HCR s'est fixé pour objectif de recueillir 520 millions de dollars en 2020 et a défini les priorités suivantes pour y parvenir :

- **Investir de manière stratégique** dans des pays prioritaires, dans des partenariats mondiaux et dans des programmes de collecte de fonds qui fidélisent les

donateurs et produisent la plus forte croissance de revenus nets à long terme.

- **Engager le grand public** comme un intervenant clé et intensifier la communication, les activités de mobilisation et les campagnes en faveur des réfugiés. Par exemple, en 2020, la campagne du HCR, « 2 milliards de kilomètres pour survivre », vise à collecter 15 millions de dollars. En outre, l'expansion internationale de la campagne du ramadan, au-delà de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, notamment la mobilisation de fonds pour la *zakat*, se poursuivra en 2020; l'objectif est d'accroître les fonds philanthropiques islamiques recueillis auprès d'individus, d'entreprises et de fondations. En 2020, le HCR lancera deux nouvelles stratégies de collecte de fonds, dont un produit numérique innovant, pour appuyer la distribution d'aides en espèces.
- **Développer les partenariats** avec les entreprises, les fondations et les mécènes, en entretenant les relations existantes, ainsi qu'en ciblant de nouveaux acteurs du monde philanthropique et en proposant des formes innovantes de collaboration. La stratégie globale consiste à construire toute une série de relations à long terme, mutuellement bénéfiques et orientées sur l'impact, en assurant un soutien financier ou d'une autre nature. Les entreprises, les mécènes

et les fondations devraient fournir environ 30% des recettes globales du secteur privé.

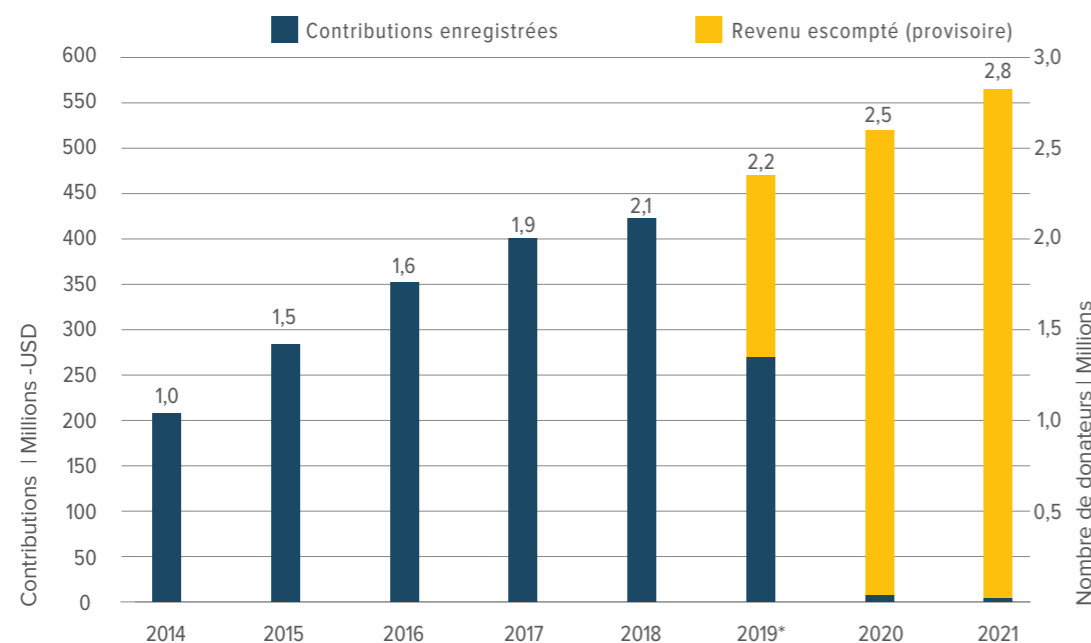
La vision du HCR est la suivante : devenir le partenaire privilégié du secteur privé sur la question des déplacements forcés. Pour atteindre l'objectif d'1 milliard de dollars, l'organisation devra investir dans une série de domaines prioritaires, consistant à : améliorer l'expérience des sympathisants; accroître la philanthropie islamique, sachant que le HCR est autorisé à recevoir des fonds au titre de la *zakat* et que cela lui donne un avantage concurrentiel; élargir les programmes destinés aux grands donateurs et aux donateurs intermédiaires; développer les relations avec les individus fortunés et les fondations; intensifier les efforts de marketing axés sur les legs et les dons par anticipation; assurer la transformation numérique; et mettre au point des campagnes mondiales et des mécanismes de préparation aux situations d'urgence pour générer des revenus, susciter un engagement et accroître la notoriété de l'organisation.

Pour faire progresser la réalisation de ces priorités, le HCR étend ses réseaux de collecte de fonds. De nouveaux partenaires nationaux ont vu le jour en Argentine, au Royaume-Uni et en Suisse, se joignant aux six partenaires déjà présents en Australie, en Allemagne, en Espagne, aux États-Unis d'Amérique, au Japon et en Suède.

La campagne « 2 milliards de kilomètres pour survivre »



GRAPHIQUE 6 | CONTRIBUTIONS DU SECTEUR PRIVÉ ET NOMBRE DE DONATEURS INDIVIDUELS | 2014-2021



\*Contributions enregistrées au 20 Septembre 2019

### La philanthropie islamique – le *Refugee Zakat Fund*



En 2019, le HCR a lancé le *Refugee Zakat Fund*, une structure efficace et transparente qui répond aux règles de la *zakat*. En tirant parti de la puissance de la *zakat* — une forme de contribution charitable — le HCR est en mesure de venir en aide aux réfugiés et aux déplacés internes les plus vulnérables : le Fonds soutient actuellement des personnes relevant de la compétence de l'organisation au Bangladesh, en Égypte, en Iraq, en Jordanie, au Liban, en Mauritanie et au Yémen, et l'objectif est de l'étendre à d'autres opérations du HCR. En octobre 2019, le HCR avait reçu 42,2 millions de dollars au titre de la *zakat*, grâce à une généreuse contribution de 35,2 millions de dollars du Fonds humanitaire Thani Bin Abdullah Bin Thani Al-Thani, à laquelle s'ajoutent 4 millions de dollars offerts par *Qatar Charity* et 3 millions de dollars versés par des individus via la plateforme numérique du Fonds. L'objectif du HCR est de faire en sorte que les fonds versés dans le cadre de la *zakat* soutiennent plus d'1 million de bénéficiaires d'ici la fin de l'année 2019. En 2020, le HCR continuera de recevoir des fonds au titre de la *zakat* de différentes sources et d'institutions financières islamiques et veillera à en maximiser l'impact.



## Plans de réponse régionaux pour les réfugiés

En 2020, le HCR coordonnera six plans de réponse régionaux pour les réfugiés (RRP) et dirigera la planification et la coordination inter-agences pour les situations de réfugiés complexes ou de grande ampleur. Deux plans (le 3RP et le RRP pour le Nigéria) sont conjointement dirigés avec le PNUD, alors qu'un troisième (le Plan de réponse régional pour les réfugiés et les migrants vénézuéliens) est codirigé avec l'OIM. Le cas échéant, ces appels forment un volet intégré mais distinct des plans de réponse humanitaire inter-agences.

Les plans de réponse pour les réfugiés contribuent à l'application du Modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés, en définissant clairement les priorités en matière de protection et de solutions et en décrivant les besoins des réfugiés et des communautés qui les

accueillent. Dans l'esprit du Pacte mondial sur les réfugiés, les RRP de l'année 2020 cherchent à intégrer une approche de recherche de solutions qui met davantage l'accent sur l'autonomie et la résilience et qui aligne la réponse pour les réfugiés sur les autres programmes d'aide humanitaire et de développement existants dans chaque pays d'accueil. Le HCR veillera à ce que les évaluations conjointes des besoins, la conception de la réponse et la mise en œuvre soient guidées par les besoins, les préoccupations et les idées des bénéficiaires eux-mêmes, et ajustées en conséquence. En tant que plans pluriannuels pour la période 2020-2021, les RRP visent à favoriser l'engagement des gouvernements d'accueil et des partenaires du développement, ceci afin de renforcer l'appui aux communautés d'accueil et d'encourager l'inclusion dans les plans de développement locaux et nationaux.

TABLEAU 4 | PLANS DE RÉPONSE RÉGIONAUX POUR LES RÉFUGIÉS | 2019-2020

PLAN DE RÉPONSE RÉGIONAL POUR LES RÉFUGIÉS	2019			2020
	Budget inter-agences (USD)	Fonds inter-agences reçus (USD)	Niveau de financement au 30 Septembre 2019	Budget inter-agences estimé (USD)
Burundi	292 917 608	92 351 942	32%	262 782 440
RDC	719 711 214	156 521 192	22%	632 496 950
Nigéria <sup>(1)</sup>	136 545 154	58 857 991	43%	180 693 191
Soudan du Sud	1 365 963 859	441 593 850	32%	1 316 303 394
3RP Syrie <sup>(1) (2)</sup>	5 534 930 515	1 533 524 415	28%	5 000 000 000
Venezuela <sup>(2)</sup>	737 611 378	354 843 745	48%	1 346 045 282
<b>TOTAL</b>	<b>8 787 679 728</b>	<b>2 637 693 135</b>	<b>30%</b>	<b>8 738 321 257</b>

<sup>(1)</sup> co-dirigé avec le PNUD

<sup>(2)</sup> co-dirigé avec l'OIM

<sup>(3)</sup> Le Budget 3RP pour les réfugiés syriens de 2020 est un chiffre préliminaire sous réserve de confirmation et validation par les pays hôtes.

## PROGRAMMES GLOBAUX ET SIÈGE

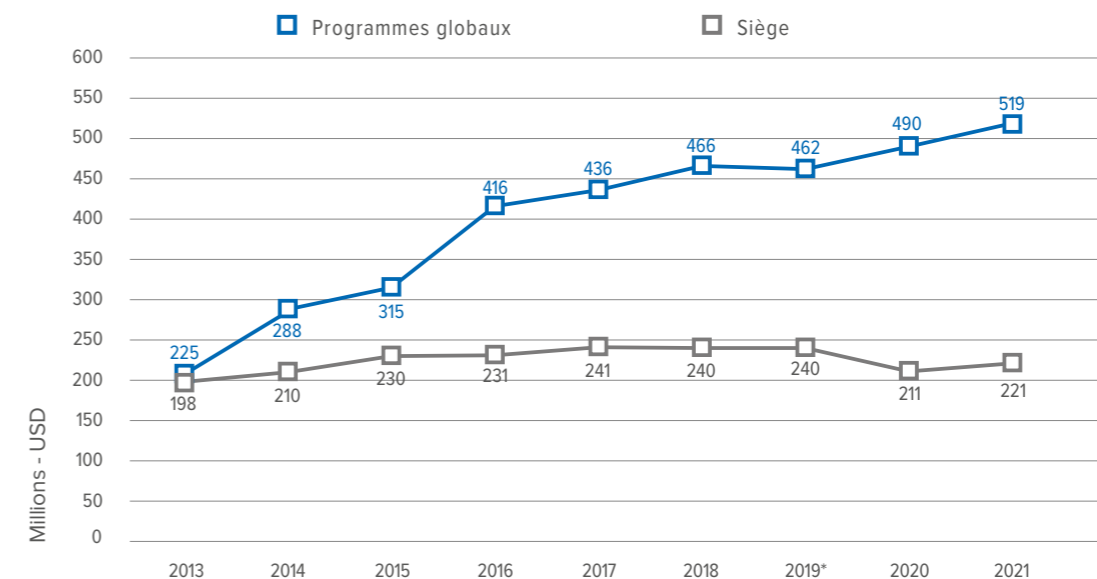
Le HCR entreprend un vaste éventail d'activités à caractère global, gérées par les divisions du siège. Celles-ci coordonnent et soutiennent les opérations sur le terrain au niveau opérationnel et par l'élaboration de politiques. Le budget des programmes globaux en 2020 est en hausse de 28,3 millions de dollars, soit 6%, par rapport à 2019. Cette augmentation est principalement due à des ajustements prévus pour la Direction exécutive et Gestion, afin de mieux assurer d'importants services portant sur l'évaluation, les affaires juridiques et la déontologie; il s'agit en particulier de donner au HCR des moyens renforcés pour gérer les allégations d'exploitation et d'abus sexuels, ainsi que de harcèlement sexuel. La hausse s'explique également par des investissements accrus dans les activités de collecte de fonds du secteur privé, dans l'éducation et dans la gestion du parc mondial de véhicules.

Les dépenses du siège relèvent des catégories Appui aux programmes et Gestion et administration. La catégorie Appui aux programmes comprend les dépenses engagées par les unités fonctionnelles pour

élaborer, établir et évaluer les programmes afin de fournir un appui technique et administratif aux opérations sur le terrain. La catégorie Gestion et administration comprend les dépenses nécessaires pour assurer la direction et le leadership de l'organisation, dans des domaines comme la direction exécutive et la gestion, la surveillance, les relations extérieures, les technologies de l'information et l'administration.

Compte tenu du contexte de régionalisation, certains investissements clés sont prévus au niveau de la Direction exécutive et de la gestion, notamment pour le Service de la gouvernance afin de renforcer sa fonction essentielle de liaison, et pour le Bureau de la déontologie; pour soutenir la mise en œuvre du Pacte mondial sur les réfugiés; pour l'alignement du personnel; pour les activités liées aux réformes en cours aux Nations Unies; et dans les infrastructures informatiques. Le budget du siège en 2020 est en recul de près de 30 millions de dollars, soit 12%, par rapport à celui de 2019, principalement en raison de l'achèvement du processus de décentralisation et de régionalisation et de la diminution des activités liées au processus de transformation.

GRAPHIQUE 7 | BUDGETS POUR LES PROGRAMMES GLOBAUX ET LE SIÈGE (PILIER 1) | 2013-2021



\* au 30 juin 2019



TABLEAU 5 | BUDGETS 2019-2021 POUR LES PROGRAMME GLOBAUX | USD

ACTIVITÉS	2019	2020	2021
	Budget actuel (au 30 juin 2019)	Budget	Budget proposé
<b>PROGRAMME (par secteur d'activités)</b>			
Aides en espèces incitatives	1 261 784	160 000	160 000
Solutions durables	8 279 022	1 720 000	4 769 000
Projets liés à l'éducation	24 691 325	42 070 017	41 641 815
Projets liés aux urgences	36 885 731	71 750 000	71 550 000
Projets liés à l'environnement	850 000	250 000	250 000
Projets liés à la santé	2 920 000	2 450 000	2 450 000
Projets d'innovation	2 932 873	2 712 440	3 500 000
Partenariats du secteur privé	126 538 973	139 269 590	157 617 048
Projets liés à la protection	5 498 126	4 197 054	3 341 054
Projets liés à l'information publique et aux médias	11 608 560	10 345 581	11 573 964
Femmes, enfants et adolescents réfugiés	1 624 869	1 620 582	638 000
Enregistrement, gestion des données et des informations	9 157 083	9 145 420	8 900 000
Recherche, évaluation et documentation	4 200 000	8 200 000	11 250 000
Réinstallation	11 246 374	11 668 523	9 448 360
Projets liés aux abris	23 665 876	10 300 000	10 300 000
Projets liés à la formation	1 525 732	747 500	747 500
Divers	722 800	922 456	924 456
<b>SOUS-TOTAL PROGRAMME</b>	<b>273 609 128</b>	<b>317 529 162</b>	<b>339 061 197</b>
<b>APPUI AU PROGRAMME (par Division)</b>			
Direction exécutive et gestion	8 372 652	12 032 425	12 365 721
Division des relations extérieures	26 431 652	29 657 941	28 880 452
Division de la protection internationale	5 826 115	5 902 700	2 826 971
Division de la gestion et de l'appui aux programmes	10 561 553	6 779 016	6 397 510
Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement	34 470 846	19 420 460	18 961 864
Division de la résilience et des solutions	13 956 192	15 275 788	18 058 342
Division des systèmes d'information et des télécommunications	26 996 027	25 890 636	31 821 059
Division des ressources humaines	32 002 685	30 760 601	30 980 335
Division de la gestion administrative et financière	5 183 827	4 905 163	4 905 163
<b>CENTRE DES SERVICES GLOBAUX DE BUDAPEST</b>			
Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement	1 631 293	1 820 936	1 820 936
<b>CENTRE DES SERVICES GLOBAUX DE COPENHAGUE</b>			
Division des relations extérieures	9 052 444	9 964 862	8 937 934
Division de la protection internationale	1 130 215	592 957	217 688
Division de la gestion et de l'appui aux programmes	11 237 725	8 335 324	12 096 324
Division de la résilience et des solutions	-	-	-
Division des systèmes d'information et des télécommunications	1 526 581	1 488 456	1 488 456
<b>SOUS-TOTAL APPUI AU PROGRAMME</b>	<b>188 379 808</b>	<b>172 827 265</b>	<b>179 758 754</b>
<b>TOTAL</b>	<b>461 988 936</b>	<b>490 356 427</b>	<b>518 819 951</b>

TABLEAU 6 | BUDGETS POUR LE SIÈGE<sup>1</sup> 2019-2021 | USD

DIVISIONS/DÉPARTEMENTS	2019	2020	2021
	Budget actuel (au 30 juin 2019)	Budget	Budget proposé
<b>DIRECTION EXÉCUTIVE ET GESTION</b>			
Bureau exécutif	5 162 273	5 662 273	5 660 662
Bureau de liaison à New York	4 817 945	4 735 944	5 415 292
Bureau de l'Inspecteur général et services d'audit	11 445 942	11 438 267	11 476 152
Service des affaires juridiques	4 990 122	4 945 505	4 945 505
Service de la gouvernance	2 473 754	5 570 753	2 898 654
Bureau du Médiateur	552 246	500 995	628 752
Direction du processus de changement <sup>2</sup>	4 951 351	2 996 315	2 996 315
Bureau de la déontologie	2 379 310	3 297 022	3 416 817
Gestion des risques au sein de l'entreprise	1 410 868	1 479 310	1 479 310
Service de l'évaluation	3 558 879	2 683 719	3 064 397
<b>SOUS-TOTAL DIRECTION EXÉCUTIVE ET GESTION</b>	<b>41 742 690</b>	<b>43 310 103</b>	<b>41 981 856</b>
<b>BUREAUX RÉGIONAUX</b>			
Bureau pour l'Afrique	10 234 486	-	-
Bureau pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord	6 410 159	-	-
Envoyé spécial pour la situation de la Méditerranée centrale	225 902	-	-
Bureau pour l'Asie et le Pacifique	5 475 105	-	-
Bureau pour l'Europe	7 002 968	-	-
Bureau pour les Amériques	4 940 381	-	-
<b>SOUS-TOTAL BUREAUX RÉGIONAUX</b>	<b>34 289 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>DIVISIONS</b>			
DIVISION DES RELATIONS EXTÉRIEURES	25 183 531	25 833 480	28 971 667
DIVISION DE LA PROTECTION INTERNATIONALE	14 451 225	16 160 615	16 050 778
DIVISION DE LA RÉSILIENCE ET DES SOLUTIONS	2 874 037	3 149 236	3 149 235
DIVISION DE LA GESTION ET DE L'APPUI AUX PROGRAMMES	14 262 080	12 815 582	12 869 581
DIVISION DES URGENCES, DE LA SÉCURITÉ ET DE L'APPROVISIONNEMENT	1 688 760	1 728 737	1 713 737
DIVISION DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS	25 141 714	25 494 965	33 710 268
DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES	14 006 136	15 400 814	15 349 813
DIVISION DE LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE	27 156 861	27 857 484	27 837 611
<b>SOUS-TOTAL DIVISIONS</b>	<b>124 764 344</b>	<b>128 440 912</b>	<b>139 652 690</b>
<b>CENTRE DE SERVICES GLOBAUX DE BUDAPEST</b>			
Unité de gestion	4 213 731	4 181 778	4 247 878
Sections et services spécialisés	30 098 308	29 424 243	29 412 653
<b>SOUS-TOTAL CENTRE DE SERVICES GLOBAUX DE BUDAPEST</b>	<b>34 312 039</b>	<b>33 606 022</b>	<b>33 660 531</b>
<b>CENTRE DE SERVICES GLOBAUX DE COPENHAGUE</b>			
Unité de gestion	4 407 035	4 447 035	4 479 559
<b>SOUS-TOTAL CENTRE DE SERVICES GLOBAUX DE COPENHAGUE</b>	<b>4 407 035</b>	<b>4 447 035</b>	<b>4 479 559</b>
Conseil du Personnel	727 571	727 571	877 060
<b>TOTAL</b>	<b>240 242 680</b>	<b>210 531 643</b>	<b>220 651 697</b>

<sup>1</sup> Le Budget-programme annuel inclut les allocations du Budget ordinaire des Nations Unies suivantes: 42,3 millions de dollars pour 2019, 42,8 millions pour 2020 et 40 millions estimés pour 2021. Toutes les données sont provisoires, sous réserve de l'approbation du Budget-programme final des Nations Unies et d'une réactualisation ultérieure des coûts.

<sup>2</sup> La Direction du processus de changement va être restructurée en un Service de la transformation et du changement en janvier 2020.