

# Besoins financiers du HCR en 2021

Ce chapitre détaille les ressources financières dont le HCR aura besoin en 2021 pour apporter une protection, une assistance et des solutions aux personnes relevant de sa compétence – 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 biennal 2020-2021 (révisé) du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés », adopté à la 71<sup>e</sup> session du Comité exécutif.

Cet Appel global présente les projets de budgets pour l'exercice biennal 2020-2021 (révisé) – 9,131 milliards de dollars et 8,616 milliards de dollars respectivement pour 2020 et 2021. Les budgets ont été établis sur la base des crédits initiaux approuvés par le Comité exécutif pour la période 2020-2021 et ont été ajustés aux nouveaux besoins, conformément aux règles financières du HCR, par des transferts de réserves, des réaffectations budgétaires et des budgets supplémentaires.

Les fonds requis au titre du budget 2021 sont destinés à répondre aux besoins d'une population relevant de la compétence du HCR estimée à 97,3 millions de personnes. Si les chiffres de l'année 2019 correspondent à des statistiques vérifiées, les chiffres de 2020 et des années suivantes sont des estimations basées sur l'évolution prévue 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 de statut des personnes relevant de la compétence du HCR.

Par rapport à 2019, la population totale devrait augmenter d'environ 10,8 millions de personnes, soit 12%, d'ici 2021. Une augmentation est attendue pour le nombre de déplacés internes (+5,5 millions soit 13%), de Vénézuéliens déplacés à l'étranger (+754 700 soit 21%), d'apatrides (+240 000 soit 6%), de demandeurs d'asile (+640 000 soit 16%), de réfugiés (+530 000 soit 3%), de rapatriés (+1 million soit 300%), de déplacés internes de retour (+640 000 soit 12%) et des autres personnes relevant du mandat du HCR (+350 000 soit 6%).

Budget-programme biennal 2020-2021 (révisé)



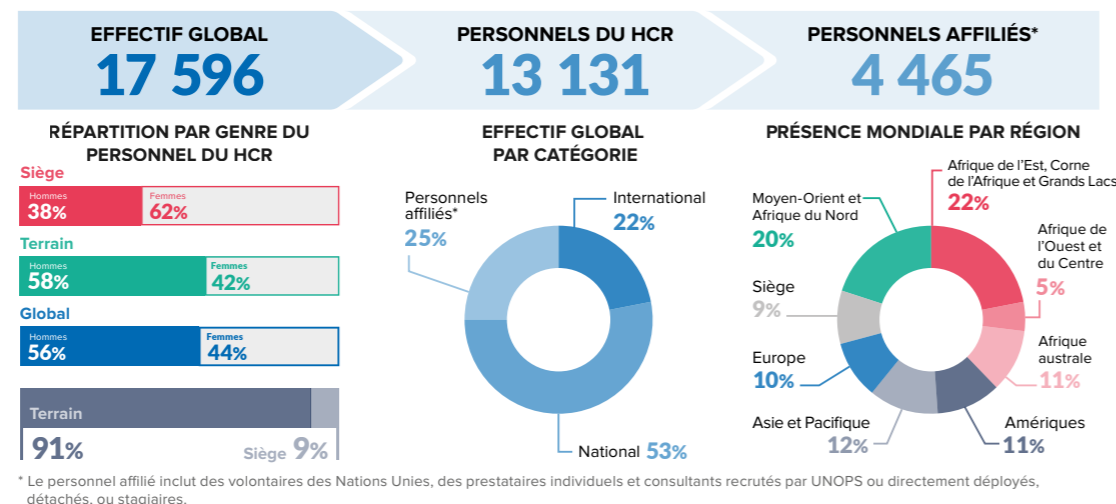
TABLEAU 1 | BESOINS FINANCIERS DU HCR EN 2020-2021 | USD

RÉGION	TOUS PILIERS					TOTAL
	2020	PILIER 1	PILIER 2	PILIER 3	PILIER 4	
	Budget actuel (au 30 juin 2020)	2021 (Budget proposé)*				
		Programme pour les réfugiés	Programme pour les apatrides	Projets de réintégration	Projets pour les déplacés internes	
<b>Afrique de l'Est et Corne de l'Afrique</b>	1 901 991 872	1 389 102 452	7 565 114	147 128 025	162 289 812	<b>1 706 085 402</b>
<b>Afrique australe</b>	324 448 549	250 448 994	10 146 922	8 400 637	76 004 454	<b>345 001 006</b>
<b>Afrique de l'Ouest et du Centre</b>	665 007 421	483 478 381	15 819 268	52 984 349	136 902 108	<b>689 184 106</b>
<b>SOUS-TOTAL AFRIQUE</b>	<b>2 891 447 841</b>	<b>2 123 029 827</b>	<b>33 531 303</b>	<b>208 513 010</b>	<b>375 196 374</b>	<b>2 740 270 515</b>
<b>Amériques</b>	611 838 373	514 927 857	6 530 500	-	52 344 120	<b>573 802 476</b>
<b>Asie et Pacifique</b>	806 248 775	584 232 736	33 689 630	95 166 506	42 080 418	<b>755 169 290</b>
<b>Europe</b>	827 593 003	673 881 295	9 348 798	236 860	25 875 193	<b>709 342 146</b>
<b>Moyen-Orient et Afrique du Nord</b>	2 828 365 419	1 509 057 878	1 493 622	317 833 049	819 409 400	<b>2 647 793 949</b>
<b>SOUS-TOTAL TERRAIN</b>	<b>7 965 493 411</b>	<b>5 405 129 593</b>	<b>84 593 853</b>	<b>621 749 425</b>	<b>1 314 905 505</b>	<b>7 426 378 376</b>
<b>Programmes globaux</b>	540 601 394	519 218 224	-	-	-	<b>519 218 224</b>
<b>Siège<sup>1</sup></b>	209 729 314	220 253 424	-	-	-	<b>220 253 424</b>
<b>SOUS-TOTAL DES ACTIVITÉS PROGRAMMÉES</b>	<b>8 715 824 119</b>	<b>6 144 601 241</b>	<b>84 593 853</b>	<b>621 749 425</b>	<b>1 314 905 505</b>	<b>8 165 850 024</b>
<b>Réserve opérationnelle</b>	400 977 410	417 984 590	-	-	-	<b>417 984 590</b>
<b>Réserve pour les activités nouvelles ou additionnelles liées au mandat</b>	2 546 876	20 000 000	-	-	-	<b>20 000 000</b>
<b>Jeunes experts associés (JEA)</b>	12 000 000	12 000 000	-	-	-	<b>12 000 000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9 131 348 405</b>	<b>6 594 585 831</b>	<b>84 593 853</b>	<b>621 749 425</b>	<b>1 314 905 505</b>	<b>8 615 834 614</b>

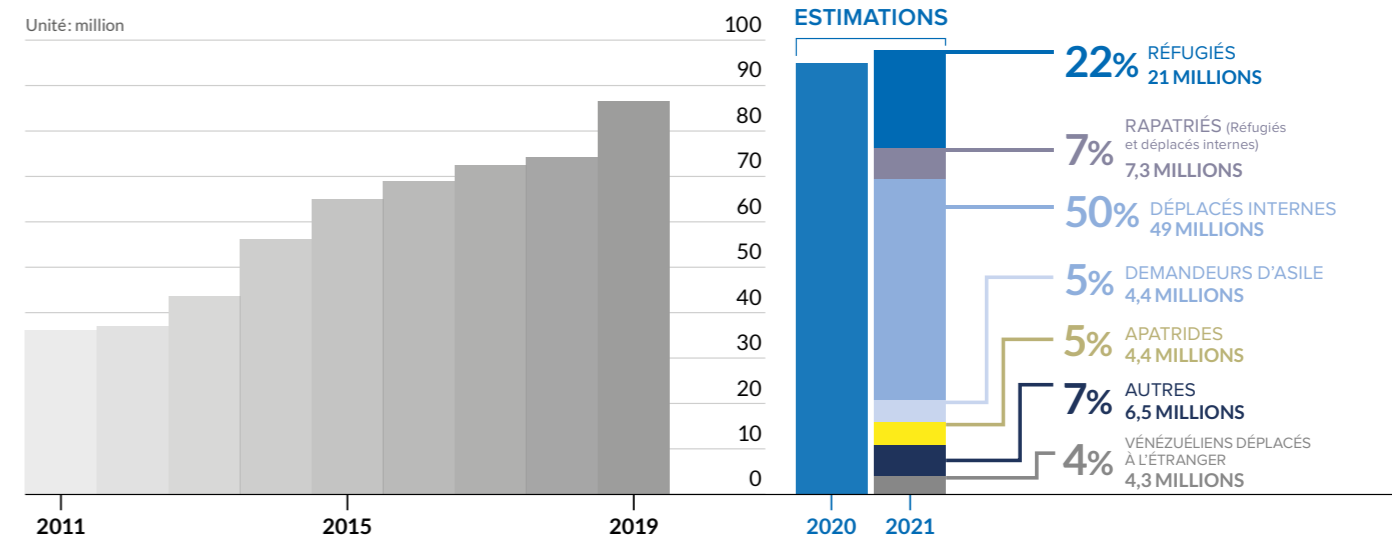
<sup>1</sup> Le Budget-programme annuel inclut les allocations du Budget ordinaire des Nations Unies suivantes: 40,1 millions de dollars pour 2020 et 40,1 millions de dollars estimés pour 2021. Les montants de 2021 sont provisoires sous réserve de l'approbation finale du Budget-programme des Nations Unies et d'une réactualisation ultérieure des coûts.  
\* Note: les budgets indiqués sont ceux qui ont été approuvés par le Comité exécutif du HCR à sa 71<sup>e</sup> session d'octobre 2020 et arrêtés à la date du 15 Juin 2020. Toutes les révisions ultérieures des budgets apparaîtront au fur et à mesure de leur adoption. Les budgets révisés pour 2021 seront communiqués aux États membres par les mises à jour régulières sur les budgets et les financements transmises au Comité permanent du Comité exécutif. Les informations sur les budgets 2021 seront également mises à jour en ligne sur une base mensuelle sur le site Global Focus (<https://reporting.unhcr.org>).

## Présence du HCR dans le monde (au 1<sup>er</sup> octobre 2020)

Le HCR est présent dans 130 pays et territoires avec des bureaux dans 518 sites



## 97,3 millions de personnes relevant de la compétence du HCR en 2021 (Estimations)



## APERÇU DU BUDGET ET DES FONDS DISPONIBLES EN 2020

Lors de sa 70<sup>e</sup> session, qui s'est tenue en octobre 2019, le Comité exécutif a approuvé le budget initial de l'année 2020, d'un montant de 8,668 milliards de dollars. Au 15 juin 2020, le budget actuel pour la même année s'élevait à 9,131 milliards de dollars. Il comprend deux budgets supplémentaires établis pour répondre aux besoins imprévus liés à la pandémie de COVID-19 (404 millions de dollars) et à la crise des réfugiés et des personnes déplacées dans la région du Sahel central (59,7 millions de dollars).

Comme souligné ailleurs dans le présent Appel global, la pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur les plans du HCR en 2020. Les mesures d'atténuation et de lutte contre la pandémie se prolongeront jusqu'en 2021. Le budget révisé pour 2021 comprend des réalignements budgétaires de certaines composantes par rapport au budget original approuvé en 2019, comme par exemple le redéploiement de fonds issus des réserves vers les régions afin de soutenir ces mesures.

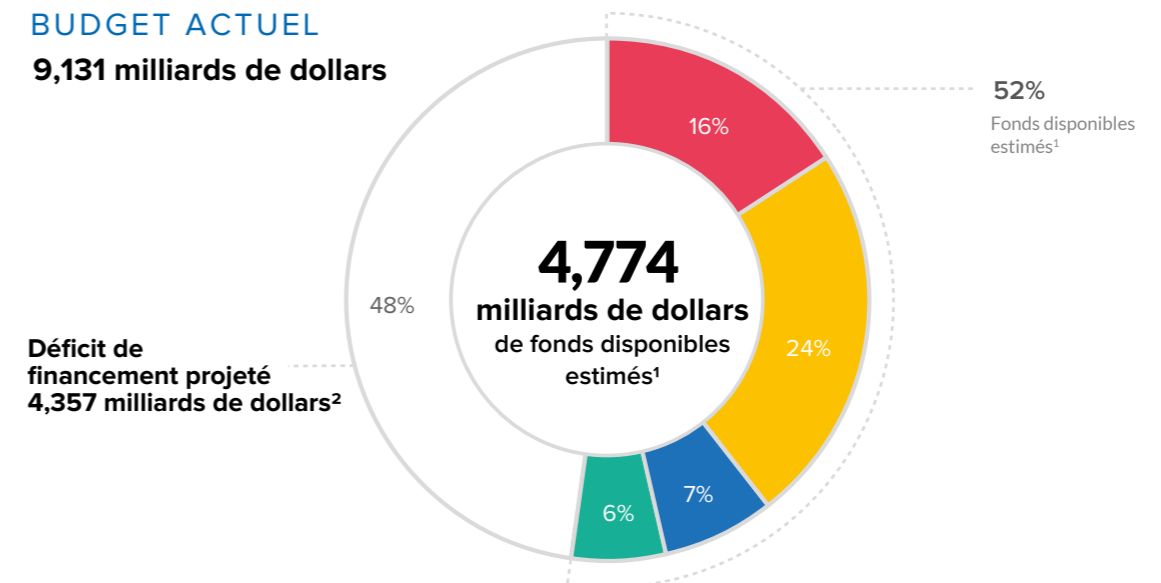
Malgré la pandémie de COVID-19, le HCR a décidé, comme ses donateurs, de rester et d'agir pour les réfugiés et les autres personnes relevant de sa compétence. Au début du mois d'octobre, les fonds disponibles s'élevaient à 4,774 milliards de dollars, dont 4,193 milliards de dollars de contributions volontaires. Parmi ces fonds, 12% (504 millions de dollars) étaient non affectés, et 14% (594 millions de dollars) étaient faiblement affectés, portant la part des financements flexibles à 26% du total des contributions volontaires, poursuivant ainsi une dynamique de baisse inquiétante, de l'ordre de 26%, des financements souples depuis 2012. En 2020, le HCR a également été en mesure de puiser

576 millions de dollars dans les fonds pluriannuels disponibles, soit le montant le plus élevé de financement pluriannuel jamais reçu.

En octobre 2020, la base des donateurs du HCR comprenait 69 donateurs gouvernementaux et plus de 2,5 millions de donateurs privés composés de fondations, de sociétés et d'individus qui donnent généreusement pour soutenir les personnes forcées de fuir. Cependant, l'organisation reste dépendante des donateurs gouvernementaux pour la majorité de ses revenus. Pour l'année 2020, les dix premiers donateurs – les gouvernements et l'Union européenne – ont fourni à eux seuls près de 80% des contributions volontaires enregistrées par le HCR. Les cinq premiers, à savoir les Gouvernements des États-Unis, de l'Allemagne, du Japon, de la Suède et l'Union européenne ont fourni 70% des contributions volontaires. Le Gouvernement des États-Unis est resté le premier donateur du HCR avec une contribution record de 1,95 milliard de dollars. L'Irlande et l'Espagne sont les deux gouvernements ayant augmenté leur financement cette année. Ils rejoignent le groupe des principaux donateurs qui ont atteint le seuil des 20 millions de dollars de contributions pour le HCR. Les cinq premiers donateurs de fonds non affectés sont la Suède, España con ACNUR (Espagne), la Norvège, les Pays-Bas et le Danemark. Le niveau des contributions volontaires s'inscrit toutefois dans une augmentation globale des besoins mondiaux, aussi avec un financement à 52%, les fonds disponibles ont continué de ne représenter qu'un peu plus de la moitié des besoins.

GRAPHIQUE 1 | APERÇU DES FONDS DISPONIBLES EN 2020 (au 1<sup>er</sup> octobre 2020)

### BUDGET ACTUEL 9,131 milliards de dollars

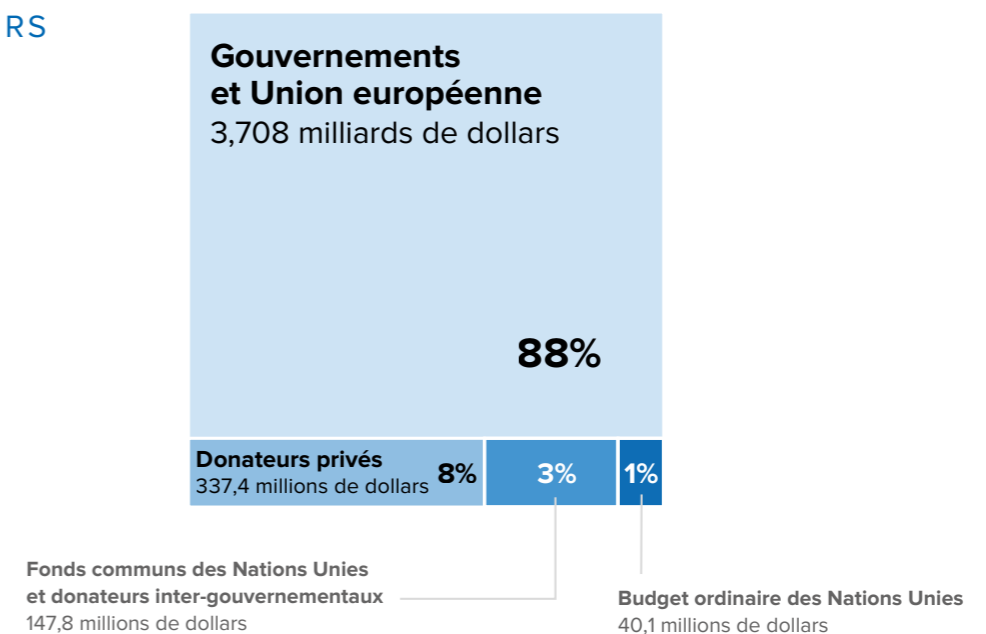


### CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES en 2020 | USD

Financements non affectés	Financements peu affectés	Financements affectés	Financements strictement affectés	Total
504 020 439	594 379 175	2 113 213 947	981 939 733	4 193 553 294

<sup>1</sup> Fonds disponibles: contributions (contributions volontaires et fonds correspondant à la quote-part du Budget ordinaire des Nations Unies), reports de fonds et autres revenus et ajustements.  
<sup>2</sup> Les valeurs étant arrondies, le total des pourcentages peut différer de 100.

### DONATEURS



## ACTIVITÉS PROGRAMMÉES EN 2021

Par rapport à 2020, le budget total du HCR qui s'élève à 8,616 milliards de dollars en 2021, est en baisse de 516 millions de dollars (6%), principalement du fait des budgets supplémentaires établis en 2020. En soustrayant les budgets supplémentaires, la réduction budgétaire correspond à 51,8 millions de dollars entre 2020 et 2021, un écart identique aux budgets originaux approuvés.

Les activités programmées s'élèvent à 8,165 milliards de dollars, ce qui représente une diminution nette de 549,9 millions de dollars, soit 6% par rapport à 2020. Les activités programmées comprennent les opérations sur le terrain et les programmes globaux, qui sont des activités techniques entreprises depuis le siège mais bénéficiant directement aux opérations sur le terrain, ainsi que le travail de direction et de gestion exercé par le siège pour l'élaboration des orientations politiques, le soutien administratif et l'assistance à la gestion des programmes pour le terrain.

La plus grande partie du budget du HCR (86%) sera dépensée sur le terrain. Le budget le plus élevé sera celui de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord avec 31% du budget alloué au terrain. Cependant, le montant cumulé des besoins pour les trois nouvelles régions de l'Afrique atteint 32% du budget alloué au terrain et reflète des besoins incessants et de grande ampleur. Toutes les autres régions se situent dans une fourchette budgétaire allant de 7 à 9%. Les besoins exprimés par les programmes globaux et le siège représentent respectivement 6% et 3% du budget total.

Le niveau actuel des réserves – la réserve opérationnelle et la réserve NAM (activités nouvelles ou additionnelles liées au mandat) – reflète les transferts effectués vers les opérations du 1<sup>er</sup> janvier au 15 juin 2020 pour répondre aux besoins prioritaires de la crise du Sahel, de la détérioration de la situation du nord de

l'Amérique centrale et de la République bolivarienne du Venezuela, et de la pandémie de COVID-19.

Les besoins financiers au titre du Pilier 1, qui s'élèvent à 6,145 milliards de dollars pour les activités programmées – à l'exclusion des besoins pour les réserves et les JEA – représentent 75% du budget total des quatre piliers. Géographiquement, les trois régions de l'Afrique recevront 35% du budget du Pilier 1, la région de l'Afrique de l'Est, de la Corne de l'Afrique et des Grands Lacs représentant à elle seule 23% de l'ensemble des besoins pour les activités programmées du Pilier 1. Toutefois, c'est la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord qui est dotée du budget le plus important au titre du Pilier 1, soit 25% de l'ensemble des besoins. Dans un ordre décroissant eu égard à la taille du budget, les plus grandes opérations de réfugiés se situent au Liban et en Jordanie pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord; en Ouganda, en Éthiopie et au Soudan pour l'Afrique; au Bangladesh pour l'Asie; en Turquie et en Grèce pour l'Europe.

Le Pilier 4 est, par ordre d'importance, le deuxième pilier budgété, avec des besoins chiffrés à 1,314 milliard de dollars, soit 16%. La région qui recevra le plus fort pourcentage de dépenses prévues au titre du Pilier 4, soit 62%, sera la région du Moyen-Orient et de l'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. Les Piliers 2 et 3 représentent respectivement 1% et 8% du budget total. En ce qui concerne le Pilier 2, la plus grande part de son budget, 40%, sera dépensée en Asie et dans le Pacifique avec le plus grand programme pour les apatrides déployé au Myanmar. Pour le pilier 3, le pourcentage le plus élevé sera dépensé dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, soit 51% tandis que les plus grandes opérations planifiées se situent en Afghanistan, en Somalie et en République arabe syrienne.

Les Priorités stratégiques globales représentent des secteurs pour lesquels le HCR s'efforce, à travers des objectifs chiffrés, de renforcer la protection des réfugiés et des autres personnes relevant de sa compétence.

Priorités Stratégiques Globales pour 2021



Rapport d'exécution 2019 (en anglais)



## PROGRAMMES GLOBAUX ET SIÈGE

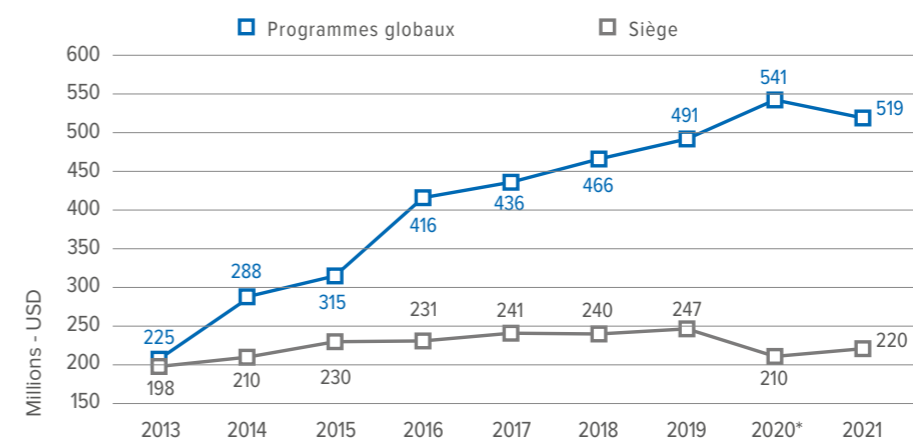
Le HCR entreprend un vaste éventail d'activités globales, gérées par les divisions du siège. Celles-ci coordonnent et soutiennent les opérations sur le terrain et élaborent les politiques de l'organisation. Le budget total des programmes globaux comprend à la fois une composante de programme liée aux activités opérationnelles menées sur le terrain et une composante d'appui aux programmes qui est principalement menée depuis le siège et les centres de services mondiaux.

Du fait que certaines activités initialement programmées au niveau mondial ont été transférées aux bureaux régionaux, le budget des programmes globaux (Voir [Tableau 2](#)) s'élève à 519,2 millions de dollars pour l'année 2021, ce qui représente une réduction de 21,4 millions de dollars, soit 4% par rapport à 2020. En 2021, les domaines clés d'investissement sont prévus au sein de la Division des relations extérieures (DER) à Genève et au sein de son service des partenariats avec le secteur privé basé au Centre de services mondiaux de Copenhague, ainsi que pour des activités programmées liées à l'enregistrement et à la gestion des données.

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.

En 2021, le budget du siège (voir [Tableau 3](#)) s'élève à 220,3 millions de dollars, soit une augmentation de 10,5 millions de dollars par rapport à 2020. Les principaux investissements concernent la cybersécurité, les services informatiques et la digitalisation du travail; le renforcement des capacités en matière de relations avec les donateurs et de mobilisation des ressources; et la Direction exécutive et de la gestion afin de soutenir davantage le service de gouvernance, le bureau de l'Inspecteur général et les fonctions relatives à l'intégrité.

GRAPHIQUE 2 | BUDGETS POUR LES PROGRAMMES GLOBAUX ET LE SIÈGE (PILIER 1) | 2013-2021



\* Au 30 juin 2020



## BESOINS FINANCIERS DU HCR EN 2021\* (TOUS PILIERS)

AFRIQUE DE L'EST, CORNE DE L'AFRIQUE ET GRANDS LACS	
Bureau régional	16 873 879
Activités régionales	2 500 000
Autres opérations en Afrique	2 700 000
Burundi	46 424 596
Djibouti	16 925 482
Érythrée	6 165 291
Éthiopie	303 013 846
Kenya	145 451 594
Rwanda	79 999 999
Somalie	154 076 049
Soudan du Sud	201 097 427
Soudan	295 192 240
Ouganda	320 665 000
République-Unie de Tanzanie	115 000 000
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>1 706 085 402</b>

AFRIQUE AUSTRALE	
Bureau régional	10 437 597
Activités régionales	4 000 000
Angola	27 314 543
Congo	27 615 833
République démocratique du Congo	188 141 176
Malawi	17 549 902
Mozambique	14 483 709
Bureau multi-pays en Afrique du Sud <sup>1</sup>	27 953 810
Zambie	19 800 193
Zimbabwe	7 704 244
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>345 001 006</b>

AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE	
Bureau régional	14 477 736
Activités régionales	4 000 000
Burkina Faso	82 880 594
Bureau multi-pays au Cameroun <sup>1</sup>	92 202 575
République centrafricaine	43 211 428
Tchad	139 464 509
Côte d'Ivoire	18 044 035
Ghana	7 249 894
Libéria	10 250 535
Mali	54 740 031
Niger	106 879 464
Nigéria	96 395 375
Bureau multi-pays au Sénégal	19 387 931
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>689 184 106</b>

AMÉRIQUES	
Bureau régional	21 988 058
Activités régionales	8 149 211
Bureau multi-pays en Argentine	35 000 000
Brazil	33 000 000

Canada	2 204 019
Colombie	83 737 550
Costa Rica	27 000 000
Équateur	58 470 744
Guatemala	33 725 655
Honduras	19 273 913
Mexique	61 481 693
Bureau multi-pays au Panama	44 333 629
Pérou	55 000 000
Bureau multi-pays aux États-Unis d'Amérique	40 193 556
Venezuela (République bolivarienne du)	50 244 449
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>573 802 476</b>

ASIE ET PACIFIQUE	
Bureau régional	10 358 563
Activités régionales	2 850 000
Afghanistan	118 120 607
Bureau multi-pays en Australie	3 466 511
Bangladesh	288 940 721
Chine	3 900 000
Inde	9 531 841
Indonésie	7 348 455
République islamique d'Iran	98 221 684
Japon	3 477 108
Bureau multi-pays au Kazakhstan	2 859 492
Kirghizistan	700 000
Malaisie	25 136 435
Myanmar	45 340 359
Népal	2 575 164
Pakistan	99 763 396
Philippines	3 658 017
République de Corée	2 902 610
Sri Lanka	3 781 408
Tadjikistan	2 020 702
Bureau multi-pays en Thaïlande	20 216 218
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>755 169 290</b>

EUROPE	
Bureau régional	13 049 253
Activités régionales	12 215 002
Autres opérations en Europe	4 590 785
Albanie	3 218 806
Arménie	3 634 242
Azerbaïdjan	3 682 976
Bélarus	1 940 000
Bureau multi-pays en Belgique	12 505 068
Bosnie-Herzégovine	9 985 137
Chypre	2 887 066
France	3 714 342
Géorgie	6 132 232
Allemagne	2 155 805

Grèce	214 789 264
Hongrie - Bureau régional	13 045 000
Bureau multi-pays en Italie	18 176 476
Kosovo (S/RES/1244 (1999))	3 474 422
Malte	1 319 082
Monténégro	2 112 427
Macédoine du Nord	4 271 677
Fédération de Russie	6 182 130
Serbie	8 359 506
Bureau multi-pays en Espagne	5 588 613
Bureau multi-pays en Suède	5 328 745
Turquie	315 826 143
Ukraine	28 365 173
Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	2 792 775
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>709 342 146</b>

MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD	
Bureau Régional	19 000 000
Activités régionales	48 421 052
Autres opérations au Moyen-Orient	18 000 000
Algérie	37 118 500
Égypte	117 518 805
Iraq	510 425 000
Israël	6 000 000
Jordanie	370 557 449
Liban	488 429 155
Libye	90 568 384
Mauritanie	27 131 658
Maroc	8 000 000
Bureau multi-pays en Arabie saoudite	11 462 853
République arabe syrienne	612 382 693
Tunisie	7 778 402
Sahara occidental - Mesures de rétablissement de la confiance	4 000 000
Yémen	270 999 999
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>2 647 793 949</b>

SOUS-TOTAL TERRAIN	
Programmes globaux	519 218 224
Siège	220 253 424
<b>SOUS-TOTAL ACTIVITÉS PROGRAMMÉES</b>	<b>8 165 850 024</b>
Réserve opérationnelle	417 984 590
Réserve pour les activités nouvelles ou additionnelles liées au mandat	20 000 000
Jeunes experts associés	12 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>8 615 834 614</b>

## BESOINS FINANCIERS DU HCR EN 2021 PAR PILIER ET RÉGION MILLIONS - USD

### AMÉRIQUES

Pilier 1	515	90%
Pilier 2	7	1%
Pilier 3	0	0%
Pilier 4	52	9%
<b>Total</b>	<b>574 millions</b>	

7% des besoins mondiaux

### EUROPE

Pilier 1	674	95%
Pilier 2	9	1%
Pilier 3	0	0%
Pilier 4	26	4%
<b>Total</b>	<b>709 millions</b>	

8% des besoins mondiaux

### MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD

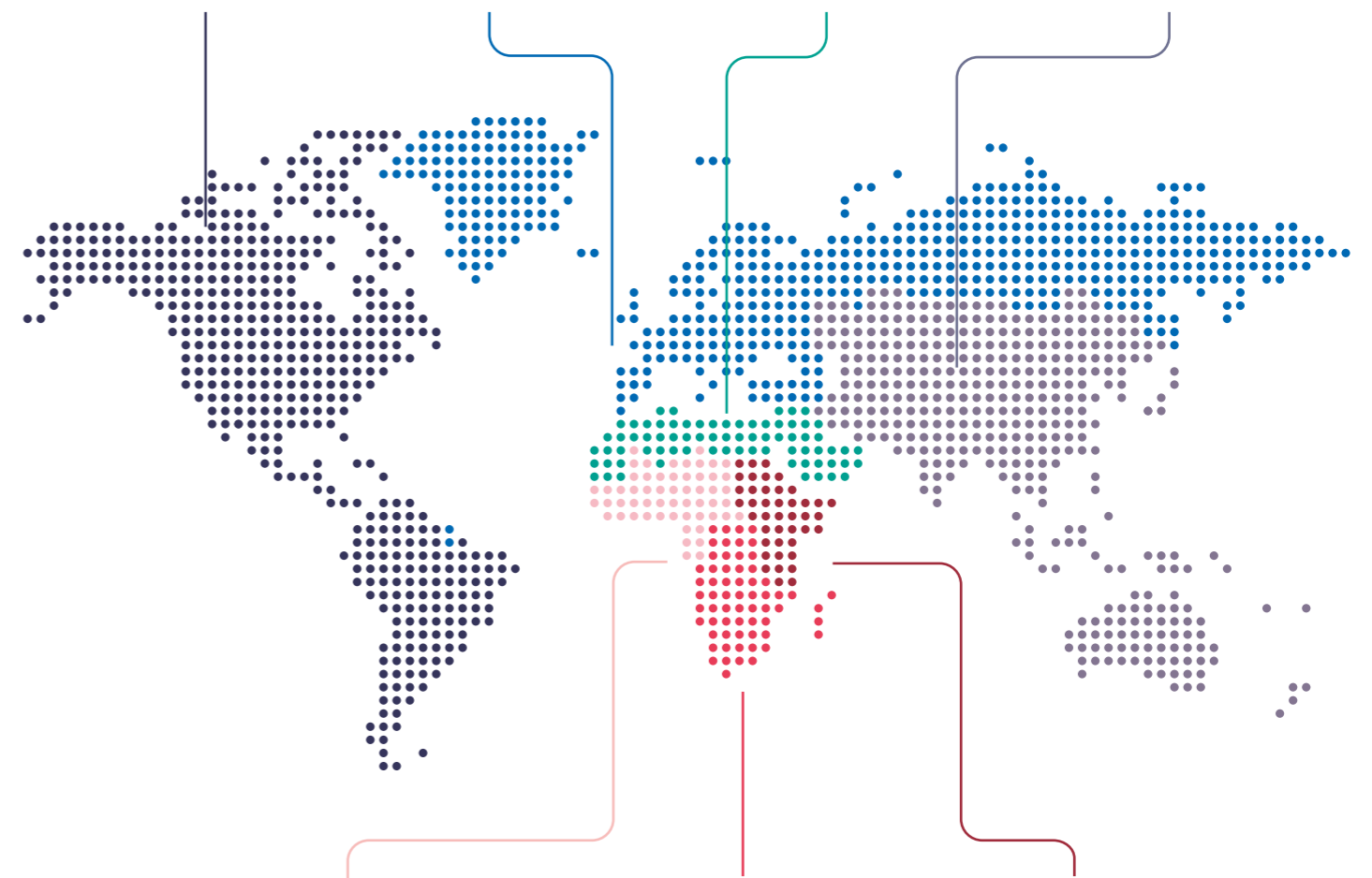
Pilier 1	1,509	57%
Pilier 2	1	0%
Pilier 3	318	12%
Pilier 4	819	31%
<b>Total</b>	<b>2,648 milliards</b>	

31% des besoins mondiaux

### ASIE ET PACIFIQUE

Pilier 1	584	77%
Pilier 2	34	4%
Pilier 3	95	13%
Pilier 4	42	6%
<b>Total</b>	<b>755 millions</b>	

9% des besoins mondiaux



### AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE

Pilier 1	483	70%
Pilier 2	16	2%
Pilier 3	53	8%
Pilier 4	137	20%
<b>Total</b>	<b>689 millions</b>	

8% des besoins mondiaux

### AFRIQUE AUSTRALE

Pilier 1	250	73%
Pilier 2	10	3%
Pilier 3	8	2%
Pilier 4	76	22%
<b>Total</b>	<b>345 millions</b>	

4% des besoins mondiaux

### AFRIQUE DE L'EST, CORNE DE L'AFRIQUE ET GRANDS LACS

Pilier 1	1,389	81%
Pilier 2	8	0%
Pilier 3	147	9%
Pilier 4	162	10%
<b>Total</b>	<b>1,706 milliard</b>	

20% des besoins mondiaux

<sup>1</sup> Le Budget-programme annuel inclut les allocations du Budget ordinaire des Nations Unies suivantes : 40,1 millions de dollars pour 2020 et un montant estimé de 40,1 millions de dollars pour 2021. Les montants pour 2021 sont provisoires, sous réserve de l'approbation du Budget-programme final des Nations Unies et d'une réactualisation ultérieure des coûts.

\* Note : les budgets indiqués sont ceux qui ont été approuvés par le Comité exécutif du HCR à sa 71<sup>e</sup> session d'octobre 2020 et arrêtés à la date du 15 Juin 2020. Toutes les révisions ultérieures des budgets apparaîtront au fur et à mesure de leur adoption. Les budgets révisés pour 2021 seront communiqués aux États membres par les mises à jour régulières sur les budgets et les financements transmises au Comité permanent du Comité exécutif. Les informations sur les budgets 2021 seront également mises à jour en ligne sur une base mensuelle sur le site Global Focus (<https://reporting.unhcr.org>).

# Mobilisation des ressources en 2021

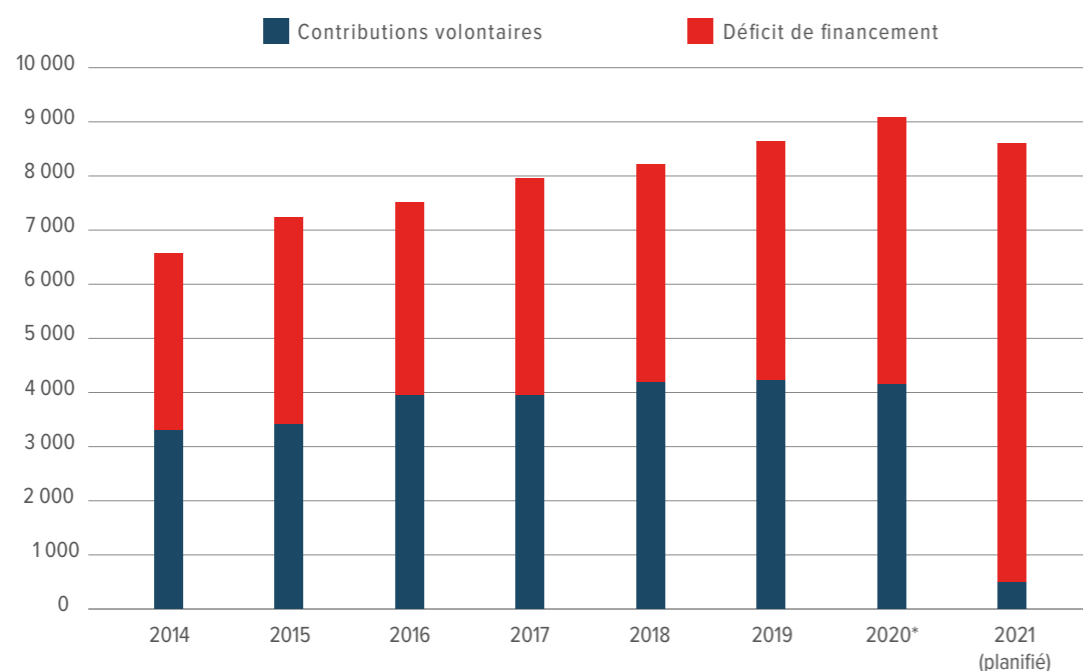
## COLLECTE DE FONDS DANS LE SECTEUR PUBLIC

Alors que le nombre de personnes relevant de la compétence du HCR continue d'augmenter et que les conséquences économiques de la pandémie de COVID-19 exacerberont la vulnérabilité des personnes les plus démunies, les besoins devraient augmenter. En 2021 et pour les années à venir, les budgets des donateurs gouvernementaux dédiés à l'aide publique au développement pourraient être affectés par la contraction des économies consécutive aux effets de la pandémie. Il est donc d'autant plus urgent de diversifier la base

des financements du HCR et de réduire les coûts de fonctionnement chaque fois que cela est possible.

En 2020, les contributions volontaires à destination du HCR ont sensiblement augmenté par rapport à 2019, grâce au soutien des gouvernements et d'autres donateurs clés, qu'ils soient publics ou privés. En 2020, une partie de l'augmentation provient des 460 millions de dollars de contributions reçues au 1<sup>er</sup> octobre 2020 pour la réponse du HCR à la pandémie de COVID-19.

GRAPHIQUE 3 | BESOINS FINANCIERS DU HCR ET CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES 2014-2021 | Millions - USD



\* Contributions enregistrées au 1<sup>er</sup> octobre 2020

## Indicateurs clés en matière de financement : qualité et flexibilité, ponctualité et prévisibilité

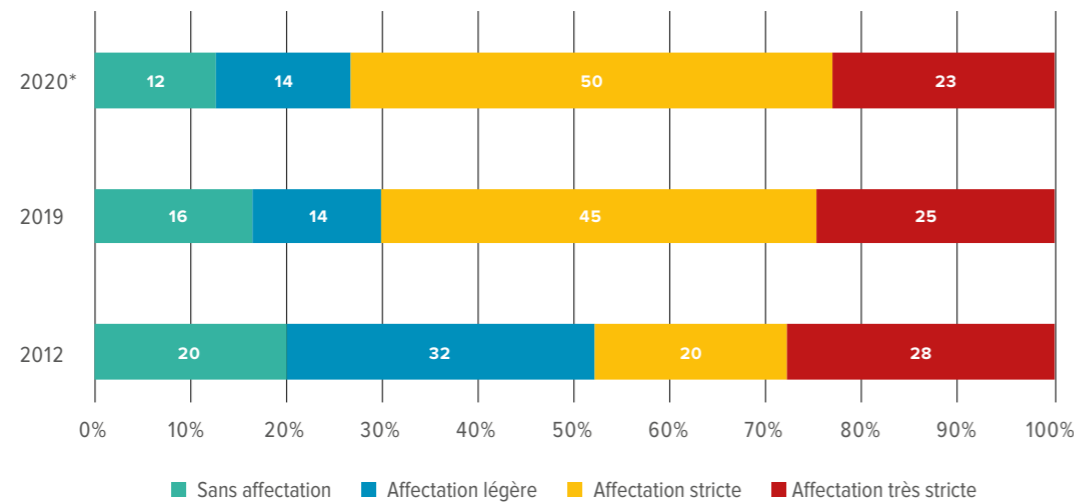
S'agissant de la qualité du financement, l'important c'est le type de financement. Les financements dont le HCR a le plus besoin sont les financements flexibles – non affectés ou peu affectés et pluriannuels dans la mesure du possible. Les financements flexibles sont l'une des ressources les plus importantes dont dispose le HCR. Ils sont essentiels car ils permettent au HCR de remplir son mandat et constituent un moyen de survie pour les opérations et les priorités de l'organisation sous-financées ou dotées de ressources insuffisantes. En effet, le Haut Commissaire a reçu du Comité exécutif une délégation de pouvoir lui permettant d'étendre ses compétences budgétaires sans disposer nécessairement de fonds affectés, ce qui permet une réponse rapide dans les situations d'urgence mais cette prérogative n'est possible que si le HCR peut compter sur l'utilisation de ressources non affectées.

Ces fonds permettent de lancer les interventions d'urgence et de garantir la prévisibilité des services fournis aux réfugiés, en particulier ceux mis en œuvre par le biais de partenariats avec des ONG nationales et locales. Pendant la crise de COVID-19, les financements flexibles, en particulier les financements non affectés, ont été essentiels pour permettre au HCR d'intensifier sa réponse, rester sur place et fournir des services. Les fonds non affectés ont permis au HCR de prendre rapidement des mesures pour limiter la propagation du coronavirus, notamment par des achats d'équipements de protection individuelle.

Malgré les restrictions d'accès liées à la crise de COVID-19, les financements flexibles ont également été essentiels pour élargir la réponse au Sahel. Le HCR a pu fournir des abris d'urgence, accompagner les victimes de violences de genre, gérer des dispensaires et aider à la fourniture de soins de santé ainsi que scolariser des centaines de milliers de personnes. Les financements flexibles soutiennent également les programmes globaux qui renforcent les opérations sur le terrain et garantissent l'équité, l'accès, l'inclusion, la participation active et l'autonomisation des communautés. Les efforts visant à promouvoir les meilleures pratiques en matière de prévention de l'exploitation et des abus sexuels en sont un exemple.

Malgré la valeur évidente des financements flexibles, le HCR a néanmoins constaté que la part de ce type de financements s'est réduite de moitié au cours des dix dernières années (Voir [Graphique 4](#)). Pour inverser la tendance à l'augmentation des fonds affectés, et reconnaissant que les financements flexibles réduisent significativement les contraintes liées aux restrictions de financement des donateurs et les obligations de production de rapports, le HCR a exclu d'appliquer des coûts d'appui indirects (actuellement 6,5%) aux contributions non affectées leur donnant ainsi un impact maximal sur la vie des réfugiés et des autres personnes relevant de sa compétence. Parmi les autres sources de financement, la croissance des financements issus du secteur privé, a permis au HCR de minimiser l'impact lié à l'augmentation des fonds affectés.

GRAPHIQUE 4 | NIVEAUX D'AFFECTATION DES CONTRIBUTIONS  
2012-2020



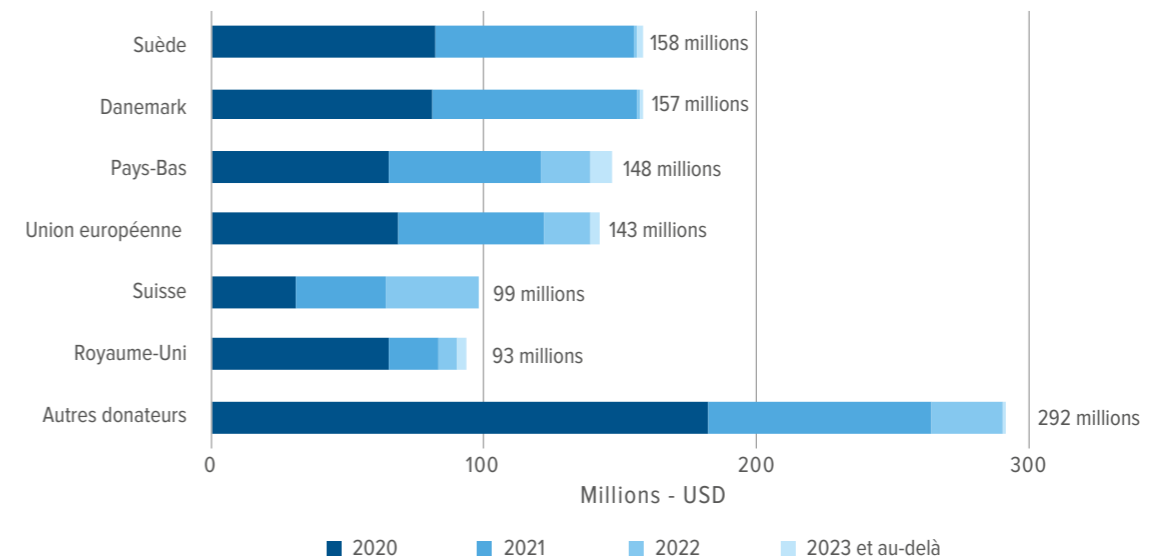
\* Au 1<sup>er</sup> octobre 2020

La date de réception des contributions est aussi essentielle. La réception précoce des contributions permet au HCR d'assurer la continuité de ses services, de maintenir sa capacité à répondre rapidement aux situations d'urgence et de sécuriser les accords conclus avec ses partenaires plus rapidement et plus efficacement. Au début de l'année 2020, le HCR avait reçu 883 millions de dollars de contributions et de promesses de dons pour un budget totalisant 9,131 milliards de dollars, ce qui représente – dans la lignée des contributions enregistrées en janvier 2018 et 2019 – près de 10 % des besoins de financement. Les donateurs ont aussi rapidement répondu à l'appel du HCR concernant la pandémie de COVID-19, la majorité des fonds ayant été enregistrée dans les quatre mois suivant l'appel initial lancé par le HCR en mars 2020. Au 1<sup>er</sup> octobre, le financement pour l'appel de fonds pour la COVID-19 du HCR s'élevait à plus de 460 millions de dollars, soit 62% des besoins. Grâce à ce soutien opportun, le HCR a été en mesure de piloter une série d'interventions urgentes. En août par exemple, le HCR a fourni une assistance en espèces à 3,1 millions de personnes (dont 1,3 million de bénéficiaires d'activités

liées à la pandémie de COVID-19), ce qui a permis d'atténuer l'impact économique des confinements et l'impossibilité d'accéder au travail.

Concernant la prévisibilité, les financements pluriannuels permettent au HCR de planifier à l'avance et d'assurer la continuité de ses activités de protection et d'assistance vitales, en particulier dans le cadre des situations prolongées. Ce type de soutien permet également au HCR d'élaborer des stratégies pluriannuelles et multipartenaires en vue de l'inclusion des réfugiés et des autres personnes relevant de sa compétence dans les systèmes nationaux, comme le prévoit le Pacte mondial sur les réfugiés. La situation des réfugiés au Costa Rica en est un exemple ; le financement pluriannuel a permis au HCR d'étendre son soutien aux autorités chargées des questions de migration, afin qu'elles progressent dans le traitement des dossiers en attente et que les programmes d'assistance juridique aux partenaires soient renforcés. Cela s'est finalement traduit par l'augmentation du taux de reconnaissance du statut de réfugié de 13% à 21% fin 2019, et par l'élargissement de l'assistance juridique passée de 4175 à 8453 bénéficiaires.

GRAPHIQUE 5 | CONTRIBUTIONS PLURIANNUELLES | 2020-2023



Les principaux donateurs de fonds pluriannuels promis pour la période 2020-2023 sont la Suède, le Danemark, les Pays-Bas, l'Union européenne, la Suisse et le Royaume-Uni (Voir Graphique 5).

#### Diversification : Quelle est l'étendue de la base des donateurs ?

Le HCR continue à renforcer et diversifier sa base de donateurs, avec de nouveaux donateurs, notamment issus des financements innovants et du secteur privé. Cela inclut la participation de l'ensemble de l'organisation, dont le Haut Commissaire, à s'engager de manière proactive avec les donateurs et à faire valoir leur investissement en faveur du HCR et de son action.

Cependant, l'impact de la pandémie de COVID-19 – et la décision de certains donateurs traditionnels de réorienter, de suspendre ou de concentrer les fonds d'aide humanitaire, compte tenu parfois de préoccupations d'ordre national – a eu et continuera très probablement d'avoir un impact sur la base des donateurs traditionnels du HCR. Les discussions se poursuivent avec les principaux donateurs pour obtenir des indications permettant

d'anticiper d'un soutien fort pour le HCR l'année prochaine mais compte tenu de la détérioration des prévisions financières au niveau mondial, la prudence et la précaution seront les mots d'ordre de la planification pour l'année 2021.

Les fonds de financement commun sont également une source de diversification. Des instructions renforcées ont été transmises aux bureaux de terrain du HCR afin qu'ils s'engagent de manière plus proactive et productive avec le CERF et les fonds communs basés dans les pays. Tandis que les revenus des fonds communs nationaux sont restés stables, les revenus du CERF ont augmenté en 2020 par rapport à 2019.

Cela signifie que le domaine clé de la diversification reste le secteur privé, qui est maintenant la troisième plus grande source de revenus du HCR (après les donateurs gouvernementaux et l'Union européenne) et la deuxième plus grande source de fonds non affectés pour le HCR.



## Les financements innovants

Les financements innovants font référence à des dispositifs financiers visant à soutenir la mission du HCR qui ne proviennent pas des subventions traditionnelles financées par les donateurs. Il s'agit d'un ensemble d'outils qui aide le HCR à proposer des ressources plus durables, efficaces et efficientes au profit des personnes relevant de sa compétence et de ses propres finances. Conformément au Pacte mondial sur les réfugiés, les financements innovants visent à faire participer un nombre élargi de parties prenantes et à agréger leurs ressources et autres capacités afin de soutenir les personnes relevant de la compétence du HCR.

Les mécanismes de financement innovants peuvent inclure des investissements, des obligations à haut rendement, des contrats d'échange (swaps), des fonds, des garanties, des financements mixtes et d'autres supports d'investissement, en fonction de la priorité spécifique soutenue. Les outils financiers utilisés dans chaque projet sont conçus pour répondre aux besoins spécifiques de l'opération du pays et/ou au besoin sectoriel en question, c'est un principe clé des financements innovants du HCR. Ainsi, chaque projet est conçu sur mesure avec une forte participation interne et externe.

Le travail sur les financements innovants du HCR est centré sur quatre piliers. En collaboration avec ses partenaires (banques de développement, investisseurs, donateurs, partenaires opérationnels), le HCR cherche à utiliser ces mécanismes de financement novateurs pour :

- Augmenter l'impact des programmes en allant au-delà d'un financement à 100 % au moyen de contributions associées à d'autres sources de financement.
- Construire des infrastructures de meilleure qualité et pérennes en finançant des systèmes d'eau, d'énergie et d'assainissement plus efficaces et plus rentables à moyen et long terme.
- Réduire les coûts afin de libérer des fonds pour les réfugiés, notamment en concluant des accords plus efficaces avec le secteur privé afin de réduire les coûts et les charges opérationnelles.
- Investir dans les capacités de production des réfugiés et des communautés d'accueil, en orientant par exemple les investissements à impact social afin de stimuler le développement économique local.

L'un des projets phares est le Fonds vert, un mécanisme de financement durable de transition énergétique destiné à assurer que les complexes du HCR sur le terrain, qui fonctionnent actuellement au diesel, soient alimentés en énergie solaire par le biais d'investissements partagés et de dispositifs de prévention des risques conclus avec le secteur privé. Ce projet a été financé grâce à une contribution initiale de l'Agence suédoise de développement (voir la section sur *Renforcer l'engagement du HCR dans l'action climatique*).

Un autre projet pour l'inclusion financière des réfugiés et des communautés d'accueil est celui visant la création d'un système digital d'évaluation de leur solvabilité. En effet, parmi les nombreux obstacles à leur inclusion financière, les réfugiés sont souvent confrontés au problème clé de ne pas avoir d'antécédents de crédit ou de les avoir perdus durant leur déplacement forcé. Le HCR étudie les moyens de soutenir l'inclusion des réfugiés dans les systèmes d'accès au crédit en tirant parti d'une solution technologique développée par l'ONG internationale Kiva, connue sous le nom de « Protocole Kiva ». Le protocole est une plateforme d'identité décentralisée en libre accès, conçue pour éliminer les obstacles systémiques à l'inclusion financière en mettant à la disposition de tous, quel que soit leur statut de réfugié, des identités numériques et des historiques de crédit conformes aux procédures de vérification d'identité en ligne. Lorsqu'un organisme (partenaire de Kiva ou non) accorde un prêt, il envoie à l'emprunteur une demande vérifiable signée avec les détails de ce prêt. L'emprunteur accepte la demande et l'inscrit dans son registre de crédit privé tenu dans son portefeuille numérique Kiva. Il en va de même pour un remboursement : lorsqu'un emprunteur rembourse, le prêteur envoie une demande vérifiable que l'emprunteur approuve et comptabilise dans son registre. Cela permet de consigner tous les événements de crédit dans un seul et même document, l'accès au portefeuille numérique étant contrôlé par la personne concernée. Un identifiant numérique fiable lié à un historique de leurs antécédents de crédit faciliterait l'inclusion financière des réfugiés et des autres populations déplacées dans le système national et pourrait également aider à leur intégration dans un contexte de réinstallation ou de retour.

## COLLECTE DE FONDS DANS LE SECTEUR PRIVÉ

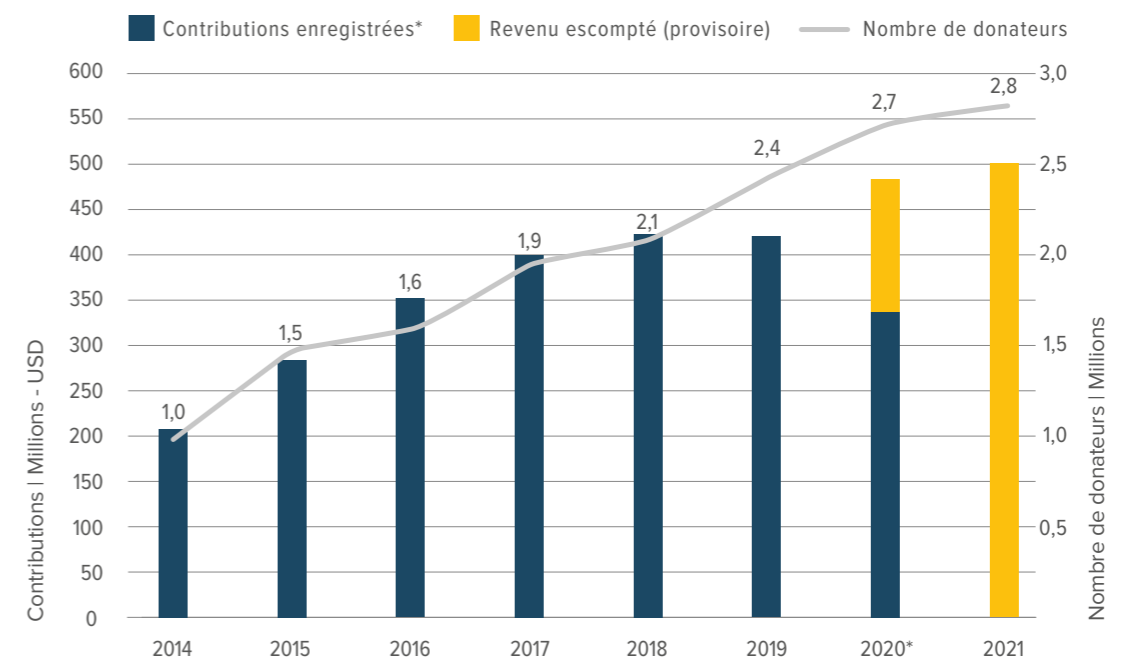
Le HCR entend recueillir un milliard de dollars par an dans le secteur privé dont 70% proviendront de donateurs individuels et 30% d'entreprises, de fondations et de philanthropes privés. Cet objectif très ambitieux traduit la nécessité de diversifier les sources de financement, en particulier de financements 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.

Après une année difficile en 2019, les revenus du HCR provenant du secteur privé ont retrouvé une forte croissance en 2020, en grande partie grâce à une réponse rapide aux situations d'urgence. Le HCR est en bonne voie pour atteindre l'objectif de collecter plus de 500 millions de dollars annuellement (voir [Graphique 6](#)), ce qui en fait l'organisation qui a connu la plus forte croissance dans la collecte de fonds auprès du secteur privé au cours des cinq dernières années.

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



\* Contributions enregistrées au 1<sup>er</sup> octobre 2020.

### Partenariats avec le secteur privé pour les situations d'urgence en 2020

En apportant des fonds, des services et une expertise essentiels en matière de ponts aériens, de logistique, d'approvisionnement et de communications, la collecte de fonds et les partenariats avec le secteur privé sont fondamentaux pour soutenir la réponse rapide du HCR à des situations d'urgence nouvelles ou prolongées.

En 2020, une année dominée par de nombreuses crises sans précédent, le soutien du secteur privé a été plus important que jamais. Les donateurs privés ont aidé le HCR à fournir une aide vitale à des millions de personnes déplacées de force dans la province d'Idlib en République arabe syrienne, au Sahel et au Yémen, ainsi qu'à des milliers de personnes sans abri à la suite de l'explosion survenue à Beyrouth et des incendies de Moria sur l'île grecque de Lesbos.

Le soutien des donateurs privés à l'appel pour la réponse à la pandémie de COVID-19 du HCR a permis de recueillir plus de 55 millions de dollars en

contributions et promesses confirmées, faisant de cet appel d'urgence l'un des plus réussis jamais lancés par le HCR. Plus de 84% des revenus privés pour la réponse à la COVID-19 ont été fournis par des entreprises, des fondations et des philanthropes, le reste provenant de donateurs individuels. Les contributions financières les plus importantes sont venues du Fonds de réponse solidaire COVID-19 de la Fondation OMS-ONU (10 millions de dollars), de Qatar Charity (3,5 millions de dollars) et de Sony Corporation (2,9 millions de dollars). En outre, l'appel pour la réponse à la COVID-19 a donné lieu aux dons en nature les plus importants jamais reçus par le HCR. Unilever a donné des produits d'hygiène à plus de 50 opérations tandis que les enseignes Inditex et GAP ont fait respectivement des dons de vêtements pour les opérations au Rwanda et au Burkina Faso. Les partenaires UPS et Qatar Airways ont soutenu les opérations à travers des ponts aériens et la fourniture de matériel logistique, tandis que les groupes Microsoft, WeTransfer et H&M ont apporté leur contribution en amplifiant les messages du HCR sur leurs plateformes.

Pour 2021, le HCR a fixé un objectif de consolidation de la croissance réalisée en 2020 et a défini les priorités suivantes :

- **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, l'expansion internationale de la campagne du ramadan au-delà de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, notamment la mobilisation de fonds pour la zakat, se poursuivra en 2021 après le lancement d'un projet pilote réussi. L'objectif sera d'accroître les fonds philanthropiques islamiques recueillis auprès d'individus, d'entreprises et de fondations.

- **Développer** des 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. L'objectif est de construire toute une série de relations à long terme, mutuellement bénéfiques et orientées sur les résultats fournissant un soutien financier ou d'une autre nature aux personnes relevant de la compétence du HCR. Les entreprises, les mécènes et les fondations devraient apporter environ 30% des recettes globales du secteur privé.
- **Renforcer** les efforts visant à mobiliser les donateurs privés pour soutenir la préparation et la réponse aux situations d'urgence du HCR, en tirant parti de l'expertise du secteur privé et en fournissant protection et assistance dans les situations d'urgence, qu'elles soient nouvelles ou en cours.

La vision du HCR est de 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 et maximiser leur engagement pour augmenter le montant de leurs dons ; accroître la philanthropie islamique, sachant que le HCR est reconnu comme bénéficiaire pouvant recevoir des fonds au titre de la zakat et que cela lui confère un avantage concurrentiel ; élargir les opportunités de dons en nature ; 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, au Japon et en Suède.



#### Zoom sur la philanthropie islamique

En 2019, le HCR a lancé le Fond Zakat pour les réfugiés, 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 Inde, en Iraq, en Jordanie, au Liban, en Malaisie, en Mauritanie, au Pakistan et au Yémen, avec l'objectif d'être étendu à d'autres opérations du HCR. En octobre 2020, le HCR avait reçu 46 millions de dollars au titre de la zakat, grâce notamment à une généreuse contribution de 38 millions de dollars du Fonds humanitaire Thani Bin Abdullah Bin Thani Al-Thani et de 5,8 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, objectif qui avait été atteint en 2019. En 2021, le HCR continuera de recevoir des fonds au titre de la zakat de différentes sources et d'institutions financières islamiques et veillera à son impact maximal sur la vie des plus vulnérables.





TABLEAU 2 | BUDGET POUR LES PROGRAMMES GLOBAUX 2020-2021 | USD

ACTIVITÉS	2020	2021
	Budget actuel	Budget proposé
<b>ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>		
Aides en espèces	110 000	160 000
Solutions durables	4 288 445	4 769 000
Projets liés à l'éducation	40 945 017	41 641 815
Projets liés aux urgences	90 959 445	71 550 000
Groupes sectoriels mondiaux	250 000	-
Projets d'innovation	2 352 419	3 500 000
Collecte de fonds du secteur privé	141 652 542	160 000 000
Projets liés à la protection	4 847 508	3 341 054
Projets liés à l'information et aux médias	8 775 493	9 191 012
Femmes, enfants et adolescents réfugiés	1 044 874	638 000
Enregistrement et gestion des données	5 772 076	8 900 000
Recherche, évaluation et documentation	7 873 589	11 250 000
Réinstallation	11 756 810	9 448 360
Projets liés aux abris	14 145 137	13 000 000
Projets liés à la formation	789 500	747 500
Divers	1 237 456	924 456
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>336 800 311</b>	<b>339 061 197</b>
<b>ACTIVITÉS D'APPUI AUX PROGRAMMES (PAR DIVISION)</b>		
Direction et gestion exécutive	15 801 973	12 763 994
Division des relations extérieures	30 021 889	28 880 452
Division de la protection internationale	6 602 154	2 826 971
Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement	19 058 081	18 961 864
Division de la résilience et des solutions	28 375 420	24 455 852
Division de la planification stratégique et des résultats	4 200 000	4 200 000
Division des systèmes d'information et des télécommunications	38 177 952	31 821 059
Division des ressources humaines	32 387 436	30 980 335
Division de la gestion administrative et financière	705 163	705 163
<b>CENTRE DE SERVICES MONDIAUX (BUDAPEST)</b>		
Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement	2 189 532	1 820 936
<b>CENTRE DE SERVICES MONDIAUX (COPENHAGUE)</b>		
Division des relations extérieures	9 987 377	8 937 934
Division de la protection internationale	478 164	217 688
Service des données mondiales	14 178 032	12 096 324
Division des systèmes d'information et des télécommunications	1 637 911	1 488 456
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>203 801 083</b>	<b>180 157 027</b>
<b>TOTAL</b>	<b>540 601 394</b>	<b>519 218 224</b>

TABLEAU 3 | BUDGETS POUR LE SIÈGE<sup>1</sup> 2020-2021 | USD

DIVISIONS/DÉPARTEMENTS	2020	2021
	Budget actuel (au 30 Juin 2020)	Budget proposé
<b>DIRECTION ET GESTION EXÉCUTIVE</b>		
Bureau exécutif	5 926 315	5 660 662
Bureau de liaison à New York	4 740 998	5 415 292
Bureau de l'inspecteur général (dont services d'audit)	11 017 879	11 077 879
Service des affaires juridiques	4 932 819	4 945 505
Bureau du Médiateur	650 433	628 752
Bureau de la déontologie	3 205 968	3 416 817
Gestion des risques institutionnels	1 473 463	1 479 310
Service de l'évaluation	3 010 129	3 064 398
Service de la transformation et du changement	2 996 315	2 996 315
Service de la gouvernance	2 361 975	2 898 654
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>40 316 296</b>	<b>41 583 583</b>
<b>DIVISIONS</b>		
DIVISION DES RELATIONS EXTÉRIEURES	26 862 694	28 971 667
DIVISION DE LA PROTECTION INTERNATIONALE	16 254 543	16 050 778
DIVISION DE LA RÉSILIENCE ET DES SOLUTIONS	2 957 946	3 149 235
DIVISION DES URGENCES, DE LA SÉCURITÉ ET DE L'APPROVISIONNEMENT	1 721 082	1 713 737
DIVISION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET DES RÉSULTATS	17 446 242	17 624 252
DIVISION DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS	25 525 241	33 710 268
DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES	16 071 859	15 349 813
DIVISION DE LA GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE	23 348 934	23 082 941
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>130 188 541</b>	<b>139 652 691</b>
<b>CENTRE DE SERVICES MONDIAUX (BUDAPEST)</b>		
Groupe de gestion	4 208 329	4 247 878
Services et sections spécialisés	29 580 506	29 412 653
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>33 788 834</b>	<b>33 660 531</b>
<b>CENTRE DE SERVICES MONDIAUX (COPENHAGUE)</b>		
Groupe de gestion	4 711 156	4 479 559
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>4 711 156</b>	<b>4 479 559</b>
Conseil du personnel	724 487	877 060
<b>TOTAL</b>	<b>209 729 314</b>	<b>220 253 424</b>

<sup>1</sup> Le Budget-programme annuel inclut les allocations du Budget ordinaire des Nations Unies suivantes : 40,1 millions de dollars pour 2020 et un montant estimé de 40,1 millions de dollars pour 2021. Les montants pour 2021 sont provisoires, sous réserve de l'approbation du Budget-programme final des Nations Unies et d'une réactualisation ultérieure des coûts.