



# Assemblée générale

Distr. générale  
21 mars 2017  
Français  
Original : anglais

## Soixante-douzième session

### Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019\*

#### Titre VI Droits de l'homme et affaires humanitaires

#### Chapitre 25 Réfugiés : protection internationale, solutions durables et assistance

(Programme 21 du plan-programme biennal pour la période 2018-2019)\*\*

## Table des matières

	<i>Page</i>
Vue d'ensemble . . . . .	2
Orientation générale . . . . .	2
Vue d'ensemble des ressources . . . . .	4
Autres éléments d'information . . . . .	7
A. Direction exécutive et administration . . . . .	9
B. Programme de travail . . . . .	10
C. Appui aux programmes . . . . .	16
 Annexe***	
I. Organigramme et répartition des postes pour l'exercice biennal 2018-2019 . . . . .	17
II. État récapitulatif de la suite donnée aux recommandations formulées par les organes de contrôle . . . . .	18

\* Une version condensée du budget-programme approuvé paraîtra sous la cote A/72/6/Add.1.

\*\* A/71/6/Rev.1.

\*\*\* L'annexe énumérant les produits de l'exercice 2016-2017 non reconduits en 2018-2019 est sans objet et ne figure donc pas dans le présent chapitre.



## Vue d'ensemble

Tableau 25.1 Ressources financières

(En dollars des États-Unis)

Montant des crédits ouverts pour 2016-2017 <sup>a</sup>	85 362 600
Autres variations	(717 500)
Variation totale	(717 500)
Montant proposé par le Secrétaire général pour 2018-2019 <sup>a</sup>	84 645 100

<sup>a</sup> Aux taux révisés de 2016-2017.

Tableau 25.2 Postes

	Nombre	Classe
<i>Budget ordinaire</i>		
Postes approuvés pour l'exercice biennal 2016-2017	2	1 SGA, 1 SSG
Postes proposés pour l'exercice biennal 2018-2019	2	1 SGA, 1 SSG

## Orientation générale

- 25.1 Le programme a pour objectif général d'assurer aux réfugiés et aux autres personnes relevant de la compétence du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) une protection internationale et de chercher, en coopération avec les États et d'autres organisations, des solutions permanentes à leur situation, notamment en leur fournissant une aide humanitaire.
- 25.2 Les textes portant autorisation du programme sont les résolutions 319 A (IV) de l'Assemblée générale, portant création du HCR avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 1951, et 428 (V), établissant le statut du nouvel organisme. L'Assemblée a confié au Haut-Commissaire le soin de veiller à ce que les réfugiés qui rentrent de plein gré dans leur pays d'origine (les « rapatriés ») reçoivent une assistance qui contribue à leur réinsertion durable et de vérifier qu'ils sont en sécurité et vivent dans de bonnes conditions à leur retour. Le HCR a également été chargé de la situation des apatrides conformément à la Convention relative au statut des apatrides (1954) et à la Convention sur la réduction des cas d'apatridie (1961). Il apporte protection et aide humanitaire aux personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, en coopération avec le Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires et Coordonnateur des secours d'urgence ou à la demande du Secrétaire général et avec le consentement de l'État concerné. Dans le cadre de son action en faveur des personnes déplacées et, plus largement, de l'action concertée que le système des Nations Unies mène à cet égard, le Haut-Commissariat a été chargé de diriger ou de codiriger les mesures prises dans les domaines de la protection, de la fourniture d'abris d'urgence et de la coordination et de la gestion des camps.

*Note* : Les abréviations ci-après sont utilisées dans les tableaux et organigrammes : AL = agent local; AN = administrateur recruté sur le plan national; BO = budget ordinaire; G(AC) = agent des services généraux (Autres classes); G = agent des services généraux; G(1<sup>er</sup>C) = agent des services généraux (1<sup>er</sup> classe); RxB = ressources extrabudgétaires; SGA = secrétaire général adjoint; SSG = sous-secrétaire général.

- 25.3 Les dispositions du statut du Haut-Commissariat ont été élargies par la résolution 832 (IX) de l'Assemblée générale. Par sa résolution 58/153 sur les mesures d'application, l'Assemblée a de nouveau chargé le HCR de répondre au problème du déplacement forcé, mission qui doit s'accomplir dans un esprit de solidarité et de partage effectif de la charge et des responsabilités et s'appuyer sur une ferme volonté de faire du Haut-Commissariat une institution véritablement multilatérale.
- 25.4 Ce sont essentiellement la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et son protocole de 1967 qui établissent les normes internationales de protection des réfugiés, auxquels s'ajoutent des instruments régionaux comme la Convention de l'Organisation de l'unité africaine régissant les aspects propres aux problèmes des réfugiés en Afrique de 1969 et la Déclaration de Carthagène sur les réfugiés de 1984. La Convention relative au statut des apatrides (1954) et la Convention sur la réduction des cas d'apatridie (1961) sont les instruments juridiques internationaux sur lesquels se fonder pour trouver une solution à la situation des apatrides. Enfin, d'autres instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme, dont la Convention relative aux droits de l'enfant de 1989, contribuent à assurer la protection internationale des réfugiés, apatrides, personnes déplacées, rapatriés et autres personnes que le HCR est chargé d'aider.
- 25.5 La stratégie générale retenue pour 2018-2019 comporte une série d'activités que le Haut-Commissariat mènera en coopération avec les États et diverses organisations. Elle s'inspire des priorités stratégiques mondiales du Haut-Commissaire et tient compte des mesures concertées qui ont été prises pour faire face aux problèmes rencontrés pendant l'exercice biennal précédent, notamment la gestion des situations de crise de grande ampleur, la protection des personnes vivant en dehors des camps en milieu urbain ou rural, le renforcement des relations avec les acteurs du développement et la coordination des interventions visant les personnes déplacées. Elle concourra aux efforts internationaux visant à atteindre les objectifs de développement durable énoncés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030.
- 25.6 Au cours de l'exercice 2018-2019, les principales activités porteront sur les aspects suivants :
- a) Appliquer, avec le concours des États et d'organisations, des stratégies générales visant à proposer des solutions durables aux réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR, tout en protégeant efficacement les personnes déplacées;
  - b) Renforcer le régime juridique de protection internationale, en particulier en encourageant les États à adhérer aux instruments internationaux et régionaux se rapportant au statut des réfugiés ou bénéficiant à ces personnes, à faire respecter les droits des réfugiés dans la pratique et à promouvoir et faire connaître la législation relative aux réfugiés et les principes concernant la protection de ces derniers;
  - c) Améliorer et renforcer la capacité des pays hôtes d'offrir asile et protection;
  - d) Veiller à ce que le HCR appuie l'action concertée renforcée que mènent les entités des Nations Unies pour faire face aux déplacements de population et y participe pleinement;
  - e) Continuer, en coordination avec les autres organismes, à renforcer les capacités de planification de mesures d'urgence, de préparation aux situations d'urgence et d'organisation des secours, afin de pouvoir mener une action efficace et bien organisée en cas de déplacements forcés;
  - f) Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et veiller à ce que le HCR et ses partenaires tiennent pleinement compte, dans tous les aspects de l'exécution des programmes, des droits des personnes relevant de la compétence du Haut-Commissariat ainsi que des capacités et des besoins des femmes, des enfants, des personnes âgées, des handicapés et des autres réfugiés ayant des besoins particuliers, qui sont déterminés au

moyen d'évaluations participatives et de méthodes prenant en considération l'âge, le sexe et la diversité;

- g) Assurer la sécurité des camps, des installations de réfugiés et des zones de retour et préserver leur caractère civil et humanitaire, et trouver de nouveaux moyens d'accroître concrètement la sécurité et la protection du personnel du HCR et des autres organismes humanitaires travaillant auprès des réfugiés et des rapatriés. À cet égard, toute l'attention voulue doit être accordée à l'obligation qu'ont les fonctionnaires de l'ONU de se conformer strictement aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur dans les États Membres, ainsi qu'à leurs devoirs et responsabilités envers l'Organisation.
  - h) Donner systématiquement suite aux recommandations formulées dans les plans d'action adoptés lors des conférences internationales et associer d'autres organismes d'aide humanitaire et de développement aux activités menées auprès des personnes relevant de la compétence du HCR et à la recherche de solutions durables;
  - i) Dans le cadre de la campagne décennale visant à mettre fin à l'apatridie (campagne « I Belong »), agir en faveur de la prévention et de la réduction des cas d'apatridie et de la protection des apatrides en engageant les États à adhérer aux instruments internationaux pertinents et en les aidant à faciliter l'acquisition, le recouvrement ou la confirmation de la nationalité par les apatrides.
- 25.7 Conformément à la résolution 1166 (XII) de l'Assemblée générale, le présent programme est placé sous la direction du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, créé le 1<sup>er</sup> janvier 1959 par le Conseil économique et social dans sa résolution 672 (XXV). Réaffirmant le mandat conféré au Comité exécutif par l'Assemblée dans sa résolution 1166 (XII), le Conseil a décidé que le Comité :
- a) Définirait les principes généraux suivis par le Haut-Commissaire afin de concevoir, d'entreprendre et de gérer les programmes et projets nécessaires pour aider à résoudre les problèmes visés dans la résolution 1166 (XII) de l'Assemblée;
  - b) Examinerait au moins une fois par an l'emploi des fonds mis à la disposition du Haut-Commissaire ainsi que les programmes et projets proposés ou entrepris par le Haut-Commissariat;
  - c) Serait habilité à modifier et à approuver en dernier ressort l'emploi des fonds ainsi que les programmes et projets mentionnés aux points a) et b).
- 25.8 Bien qu'il ait été créé par le Conseil économique et social, qui en élit les membres, le Comité exécutif est un organe subsidiaire de l'Assemblée générale et le principal organe consultatif du HCR. Chaque année, il tient une session plénière et son comité permanent tient plusieurs réunions intersessions. Les rapports sur les travaux de ces sessions sont présentés à l'Assemblée sous la forme d'un additif au rapport du Haut-Commissaire. Le Haut-Commissaire, qui est élu par l'Assemblée sur proposition du Secrétaire général, assure la direction, la supervision et la conduite des activités inscrites au programme. Ses fonctions sont énoncées dans l'annexe au statut du HCR. Il est secondé par le Haut-Commissaire adjoint, le Haut-Commissaire assistant chargé de la protection et le Haut-Commissaire assistant chargé des opérations.

### **Vue d'ensemble des ressources**

- 25.9 Les ressources demandées au titre du présent chapitre pour l'exercice biennal 2018-2019 s'élèvent à 84 645 100 dollars, avant actualisation des coûts, soit une diminution nette de 717 500 dollars (0,8 %) par rapport au montant des crédits ouverts pour 2016-2017.

25.10 On trouvera un récapitulatif de la répartition des ressources dans les tableaux 25.3 à 25.5.

Tableau 25.3 **Ressources financières par composante**

(En milliers de dollars des États-Unis)

1) *Budget ordinaire*

Composante	2014-2015 (dépenses effectives)	2016- 2017 (crédits ouverts)	Variation					Total avant actuali- sation des coûts	Actuali- sation des coûts	2018-2019 (montant prévu)	
			Ajustements techniques (élimination de dépenses non renouvelables et effet-report de postes créés au cours de l'exercice antérieur)	Nouveaux mandats et mandats élargis	Transferts à l'intérieur d'un même chapitre ou entre chapitres	Autres variations	Total				Pourcentage
A. Direction exécutive et administration	1 587,5	1 262,6	–	–	–	–	–	–	1 262,6	14,3	1 276,9
B. Programme de travail	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
C. Appui au programme	88 288,7	84 100,0	–	–	–	(717,5)	(717,5)	(0,9)	83 382,5	3 025,6	86 408,1
<b>Total partiel</b>	<b>89 876,2</b>	<b>85 362,6</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>(717,5)</b>	<b>(717,5)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>84 645,1</b>	<b>3 039,9</b>	<b>87 685,0</b>

2) *Ressources extrabudgétaires*

	2014-2015 (dépenses effectives)	2016-2017 (montant estimatif)	2018-2019 (montant prévu)
A. Direction exécutive et administration	–	–	–
B. Programme de travail	5 639 418,7	13 042 770,5	13 042 770,5
C. Appui au programme <sup>a</sup>	920 929,2	1 366 271,8	1 363 949,4
<b>Total partiel</b>	<b>6 560 347,9</b>	<b>14 409 042,3</b>	<b>14 406 719,9</b>
<b>Total</b>	<b>6 650 224,1</b>	<b>14 494 404,9</b>	<b>14 494 404,9</b>

<sup>a</sup> Sur la base du budget-programme révisé du Haut-Commissariat pour 2016-2017 (A/AC.96/1158).

Tableau 25.4 Postes

Catégorie	Postes permanents inscrits au budget ordinaire		Postes temporaires						Total	
			Budget ordinaire		Quotes-parts hors budget ordinaire		Ressources extrabudgétaires <sup>a</sup>			
	2016-2017	2018-2019	2016-2017	2018-2019	2016-2017	2018-2019	2016-2017	2018-2019	2016-2017	2018-2019
<b>Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur</b>										
SGA	1	1	–	–	–	–	–	–	1	1
SSG	1	1	–	–	–	–	2	2	3	3
D-2	–	–	–	–	–	–	32	32	32	32
D-1	–	–	–	–	–	–	117	117	117	117
P-5	–	–	–	–	–	–	290	290	290	290
P-4/3	–	–	–	–	–	–	2 096	2 096	2 096	2 096
P-2/1	–	–	–	–	–	–	481	481	481	481
<b>Total partiel</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>3 018</b>	<b>3 018</b>	<b>3 020</b>	<b>3 020</b>
<b>Agents des services généraux</b>										
1 <sup>re</sup> classe	–	–	–	–	–	–	494	494	494	494
Autres classes	–	–	–	–	–	–	399	399	399	399
<b>Total partiel</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>893</b>	<b>893</b>	<b>893</b>	<b>893</b>
<b>Catégories diverses</b>										
Agents locaux	–	–	–	–	–	–	6 870	6 870	6 870	6 870
Agents du service mobile	–	–	–	–	–	–	31	31	31	31
Administrateurs recrutés sur le plan national	–	–	–	–	–	–	1 032	1 032	1 032	1 032
<b>Total partiel</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>7 933</b>	<b>7 933</b>	<b>7 933</b>	<b>7 933</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>11 844</b>	<b>11 844</b>	<b>11 846</b>	<b>11 846</b>

<sup>a</sup> Dont 218 postes financés au moyen du crédit forfaitaire inscrit au budget ordinaire.

Tableau 25.5 Répartition des ressources par composante, en pourcentage

Composante	Budget ordinaire	Quotes-parts hors budget ordinaire	Ressources extrabudgétaires
A. Direction exécutive et administration	1,5	–	–
B. Programme de travail	–	–	90,5
C. Appui au programme	98,5	–	9,5 <sup>a</sup>
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>–</b>	<b>100,0</b>

<sup>a</sup> Comprend l'appui au programme ainsi que la gestion et l'administration, à l'exception des deux postes inscrits à la rubrique Direction exécutive et administration.

### **Autres variations**

- 25.11 Il est proposé de procéder à une réduction d'un montant de 717 500 dollars, fruit de la volonté du HCR de trouver des méthodes lui permettant de s'acquitter de son mandat de façon plus efficace. Cette réduction aurait pour effet de réduire le montant du crédit forfaitaire dont le Haut-Commissariat bénéficie au titre du budget-programme et devrait être compensée en partie par les économies qui découleraient de la réinstallation de membres du personnel relevant des composantes appui au programme et direction exécutive et administration qui sont actuellement en poste à Genève et qui seraient mutés dans les centres de services mondiaux à Budapest et Copenhague.

### **Quotes-parts hors budget ordinaire et ressources extrabudgétaires**

- 25.12 Le montant prévu des ressources extrabudgétaires – 14 406 719 900 dollars – provient du budget-programme révisé de l'exercice biennal 2016-2017 (A/AC.96/1158), approuvé par le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire à sa soixante-septième session, en octobre 2016. Les besoins ont été chiffrés à l'issue d'une évaluation globale des besoins réalisée en 2015 et révisés en 2016. D'autres révisions pourront être apportées si de nouveaux besoins se font jour pendant l'exercice. Le Haut-Commissariat procédera à l'évaluation globale des besoins pour l'exercice biennal 2018-2019 au premier trimestre de 2017.

### **Autres éléments d'information**

- 25.13 Face aux difficultés financières qu'il rencontre, le Haut-Commissariat demeure résolu à accroître le nombre de donateurs. Il continuera de mener une stratégie pluriannuelle auprès de partenaires du secteur privé et de donateurs individuels en vue de lever 500 millions de dollars d'ici à 2018. Dans ce cadre, il s'emploiera à étendre la portée de ses activités de prospection mondiale, activités qu'il mène en ligne dans quatre langues, tout en ciblant de nouveaux marchés, selon que de besoin, et à renforcer ses partenariats avec des entreprises, des fondations et des personnalités influentes pouvant lui apporter visibilité, savoir-faire et soutien financier. En collectant des fonds auprès du secteur privé, il espère accroître le montant de ses ressources qui ne sont pas préaffectées de façon à pouvoir les consacrer aux situations d'urgence et aux crises oubliées.
- 25.14 Compte tenu de l'augmentation notable des recettes et des dépenses depuis 1990, le Haut-Commissariat a cherché à savoir si le plafond de son Fonds de roulement et de garantie était toujours adapté et a élaboré une proposition visant à le relever pour le porter à 100 millions de dollars à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'idée étant de le réviser chaque année par la suite. Le Comité exécutif a approuvé la proposition à sa soixante-septième session, en octobre 2016. Un transfert graduel de ressources permettra d'atteindre le nouveau plafond dans les années à venir.
- 25.15 Le Haut-Commissariat a commencé à modifier ses mécanismes de programmation et de budgétisation biennaux de façon à pouvoir planifier à plus long terme et à établir des partenariats qui s'inscrivent dans la durée. En 2016, comme suite à la décision prise en 2015 de lancer un projet pilote visant à mettre à l'essai des stratégies de protection et de recherche de solutions pluriannuelles, globales et multipartenaires, il a mis au point des stratégies pluriannuelles dans le cadre de six opérations (au Costa Rica, en Équateur, au Ghana, en Ouganda, en République-Unie de Tanzanie et au Sénégal), stratégies dans lesquelles il a pris en considération les dimensions économiques, juridiques, socioculturelles, civiles et politiques qu'il lui faut prendre en compte pour trouver des solutions pour les personnes dont il s'occupe dans un délai compris entre trois et cinq ans. Ce projet pilote constitue une occasion de mettre de nouvelles idées à l'essai en ce qui concerne la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation des programmes de protection et de recherche de solutions. Ces prochaines années, le Haut-Commissariat continuera d'accroître le

nombre d'opérations dotées de stratégies et de plans pluriannuels fondés sur des données et d'en affiner les éléments opérationnels en vue d'honorer l'engagement qu'il a pris au Sommet mondial sur l'action humanitaire de concrétiser une stratégie pluriannuelle. Il collabore avec de nombreux intervenants, en particulier d'autres entités des Nations Unies, des gouvernements, des organismes internationaux, des organisations non gouvernementales (ONG) et des établissements universitaires, en vue de résoudre les questions complexes découlant des déplacements forcés et de l'apatridie dans le monde entier. Il demeure un membre actif du Comité permanent interorganisations pour la reconstruction et le relèvement des zones sinistrées par suite de guerres ou de catastrophes. Il continuera d'entretenir des rapports avec les équipes de pays pour l'action humanitaire et conservera ses responsabilités de chef de file sectoriel. L'Équipe spéciale du Comité permanent interorganisations chargée de l'application du principe de responsabilité à l'égard des populations touchées et de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, qu'il copréside, aide les organismes de terrain à renforcer l'application du principe de responsabilité dans l'ensemble du système humanitaire. Elle propage les bonnes pratiques et elle a mis au point une stratégie de sensibilisation visant à faire comprendre à tous les acteurs humanitaires leurs rôles et leurs responsabilités. Le modèle de coordination de l'action en faveur des réfugiés restera l'une des pierres angulaires de l'action du Haut-Commissariat visant à assurer un leadership général prévisible et à prendre en charge efficacement les réfugiés en situation d'urgence. Les plans régionaux de gestion de la situation des réfugiés serviront de socle commun et aideront à planifier, à exécuter et à financer les interventions, et des coordonnateurs de l'action en faveur des réfugiés seront désignés suivant les besoins.

- 25.16 Le Haut-Commissariat participe activement aux activités du Réseau finances et budget du Comité de haut niveau sur la gestion. Récemment, il a été nommé à la tête d'une équipe spéciale chargée d'élaborer des définitions communes relatives à la fraude et aux partenaires de réalisation, qui a pour mission d'élaborer des définitions applicables dans l'ensemble du système des Nations Unies de ce qui est entendu par l'expression « acte frauduleux ou présumé tel » et par les expressions « prestataire de service », « partenaire de réalisation » et « bénéficiaire de subvention ». Cette étape, indispensable, facilitera l'élaboration de politiques permettant de lutter efficacement contre la fraude dans les années à venir et aidera à garantir la compatibilité et la comparabilité des données dans l'ensemble des entités des Nations Unies et à améliorer globalement la transparence et la communication de l'information.
- 25.17 Le Bureau du HCR à New York représente les intérêts du Haut-Commissariat et œuvre en faveur des objectifs de ce dernier au Siège de l'Organisation et auprès de tous les organismes, fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies à New York, des missions diplomatiques, des journalistes accrédités auprès de l'Organisation, ainsi que des principales ONG et fondations accréditées auprès de l'Organisation ou qui s'occupent de questions politiques dont l'Organisation traite. Il compte 15 administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et 3 agents des services généraux.
- 25.18 En ce qui concerne le suivi et l'évaluation, le Service de l'évaluation du Haut-Commissariat compte sept postes, soit l'équivalent de 168 mois de travail pendant l'exercice biennal pour un coût estimé à 2 656 000 dollars. De nouvelles directives, publiées en octobre 2016, visent à consolider les services d'évaluation afin de les renforcer et de les professionnaliser, de façon qu'ils contribuent à l'amélioration continue de la prise en charge des besoins de protection, d'assistance et de solutions des personnes relevant de la compétence du Haut-Commissariat. En 2017, diverses mesures sont prévues pour les appliquer. Il s'agit notamment de renforcer le dispositif d'assurance qualité des évaluations centralisées et décentralisées et d'étudier la possibilité d'augmenter les ressources afin de continuer d'étendre les évaluations à l'ensemble de l'organisation. Dans le cadre du suivi, le Haut-Commissariat s'efforce d'examiner régulièrement l'exécution du programme pour vérifier si les interventions donneront les résultats escomptés et auront l'impact prévu. Les

opérations du Haut-Commissariat sont tenues de mettre en place des modalités leur permettant de suivre systématiquement les progrès qu'elles accomplissent, pour les activités qui sont exécutées par leurs partenaires comme pour celles qu'elles exécutent directement. Le Haut-Commissariat et ses partenaires assurent des activités de suivi toute l'année, avec le concours des personnes qui relèvent de leur compétence quand cela est possible. Outre le suivi du programme, le Haut-Commissariat assure le suivi de la protection (qui porte par exemple sur les cas de refoulement) et le suivi de situations (par exemple celles qui entraînent des déplacements dans une zone frontalière). Les attributions et les responsabilités de suivi sont clairement définies, notamment pour ce qui est des activités de supervision et de contrôle de projets, qui exigent une étroite collaboration entre les administrateurs chargés du contrôle des projets, les administrateurs de programme et les autres membres de l'équipe multifonctionnelle de chaque opération. Le Haut-Commissariat prend également part à des initiatives de suivi interinstitutions portant sur les déplacés et dans les situations où il y a à la fois des réfugiés et des personnes déplacées.

- 25.19 La répartition prévue entre publications en série et publications isolées est indiquée sommairement dans le tableau 25.6 et de manière détaillée dans la section sur les produits du projet de budget-programme (voir tableau 25.10).

Tableau 25.6 Répartition des publications

	2014-2015 (nombre effectif)			2016-2017 (nombre estimatif)			2018-2019 (nombre prévu)		
	Support papier	Support électronique	Support papier et électronique	Support papier	Support électronique	Support papier et électronique	Support papier	Support électronique	Support papier et électronique
	Publications en série	2	–	–	2	–	–	2	–
Publications isolées	–	12	10	–	12	10	–	12	10
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>10</b>

## A. Direction exécutive et administration

*Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 1 262 600 dollars*

Tableau 25.7 Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées, indicateurs de succès et mesure des résultats

*Objectif de l'Organisation* : Formuler des orientations et encadrer l'exécution des produits du Haut-Commissariat, en veillant à ce que le programme soit exécuté de façon efficace et rationnelle

Réalizations escomptées du Secrétariat	Indicateurs de succès		Mesure des résultats			
			2018-2019	2016-2017	2014-2015	2012-2013
a) Respect des délais de soumission des documents dont les organes intergouvernementaux ont besoin pour leurs réunions	Pourcentage de documents présentés dans les délais	Objectif	100	–	–	–
		Estimation		–	–	–
		Résultats effectifs			–	–

**Titre VI Droits de l'homme et affaires humanitaires**

b) Réalisation d'économies sur les frais de voyage	Augmentation du pourcentage de billets d'avion achetés deux semaines au moins avant la date de départ	Objectif	100	-	-	-
		Estimation		-	-	-
		Résultats effectifs			-	-

25.20 La répartition des ressources prévues pour la composante Direction exécutive et l'administration est indiquée dans le tableau 25.8.

Tableau 25.8 **Ressources nécessaires : Direction exécutive et administration**

Catégorie	Ressources (milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actuali- sation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Budget ordinaire				
Postes	1 262,6	1 262,6	2	2
<b>Total</b>	<b>1 262,6</b>	<b>1 262,6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

25.21 Le montant de 1 262 600 dollars permettrait de reconduire les postes de Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés et de Haut-Commissaire adjoint, au rang de Secrétaire général adjoint et de Sous-secrétaire général, respectivement.

## B. Programme de travail

25.22 La responsabilité générale de l'exécution du programme revient au Haut-Commissariat. Celui-ci continuera de s'attacher à renforcer le respect du principe de responsabilité, les contrôles financiers, le contrôle des programmes et la gestion des risques. Le programme sera exécuté conformément à la stratégie décrite au programme 21 du plan-programme biennal pour la période 2018-2019.

Tableau 25.9 **Objectifs de l'exercice biennal, réalisations escomptées, indicateurs de succès et mesure des résultats**

*Objectif de l'Organisation* : Assurer aux réfugiés et aux autres personnes relevant de la compétence du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés une protection internationale et chercher, en coopération avec les États et d'autres organisations, des solutions durables à leur situation, notamment en leur fournissant une aide humanitaire

Réalizations escomptées du Secrétariat	Indicateurs de succès		Mesure des résultats			
			2018-2019	2016-2017	2014-2015	2012-2013
a) Amélioration de la protection globale des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence du HCR	i) Augmentation du nombre d'États ayant ratifié la Convention relative au statut des apatrides de 1954 et la Convention sur la réduction des cas d'apatridie de 1961	Objectif	198	182	157	109
		Estimation		182	157	136
		Résultats effectifs			157	136

	ii) Augmentation du nombre d'États ayant ratifié la Convention de l'Union africaine sur la protection et l'assistance aux personnes déplacées en Afrique de 2009 ou y ayant adhéré	Objectif	30	28	25	15
		Estimation		28	25	16
		Résultats effectifs			25	16
	iii) Participation accrue des fonctionnaires des gouvernements et du personnel employé par les partenaires à des activités de formation sur les normes internationales de protection	Objectif	600	500	450	
		Estimation	600	500	450	448
		Résultats effectifs			450	448
b) Traitement juste et efficace des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence du HCR et établissement des documents d'identité qui leur sont destinés	i) Augmentation du pourcentage de réfugiés et de demandeurs d'asile enregistrés à titre individuel	Objectif	94	93	92	91
		Estimation		93	92	91
		Résultats effectifs			92	91
	ii) Augmentation du pourcentage de réfugiés et d'autres personnes relevant de la compétence du HCR ayant reçu des documents d'identité et d'état civil	Objectif	67	65	60	55
		Estimation		65	60	55
		Résultats effectifs			55	55
c) Amélioration de la protection des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence du HCR, notamment les femmes et les enfants, contre la violence et l'exploitation	i) Augmentation du nombre d'activités menées par le HCR dans le cadre desquelles les victimes de violences, notamment de violences sexuelles ou sexistes, ont bénéficié d'un soutien accru	Objectif	32	28	24	
		Estimation		28	24	19
		Résultats effectifs			44	19
	ii) Nombre d'opérations dans le cadre desquelles on constate une augmentation du pourcentage d'enfants non accompagnés ou séparés de leur famille dont l'intérêt supérieur a été déterminé ou est en cours de détermination	Objectif	76	74	37	37
		Estimation		74	37	36
		Résultats effectifs			37	36
d) Satisfaction des besoins fondamentaux des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence du HCR et fourniture de services essentiels sans discrimination et compte dûment tenu de l'âge, du sexe et de la condition physique des bénéficiaires	i) Augmentation du nombre de sites dans lesquels le taux de malnutrition aiguë globale ne dépasse pas les normes acceptables	Objectif	36	32	30	58
		Estimation		32	30	29
		Résultats effectifs			24	29
	ii) Augmentation du pourcentage de familles de réfugiés et d'autres familles relevant de la compétence du HCR qui disposent d'un logement correct	Objectif	70	68	66	65
		Estimation		68	66	65
		Résultats effectifs			66	65
	iii) Augmentation du nombre de sites dans lesquels le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans ne dépasse pas les normes acceptables	Objectif	98	93	90	
		Estimation		93	90	85
		Résultats effectifs			98	85

**Titre VI Droits de l'homme et affaires humanitaires**

	iv) Augmentation du nombre d'opérations dans lesquelles le pourcentage d'enfants réfugiés de 6 à 13 ans inscrits dans l'enseignement primaire s'est amélioré	Objectif Estimation Résultats effectifs	100 90 90	90 90 75	79 79 79		
e) Participation, sur un pied d'égalité, des femmes et des hommes relevant de la compétence du HCR, y compris les réfugiés, à la vie de leur communauté et renforcement de leur autonomisation	i) Augmentation du nombre de sites dans lesquels les femmes participent davantage aux mécanismes de direction ou de gestion	Objectif	54	48	42	80	
		Estimation		48	42	41	
		Résultats effectifs			40	41	
	ii) Augmentation du nombre d'opérations dans le cadre desquelles sont mises en œuvre des stratégies globales visant à promouvoir l'autonomie des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence du HCR	Objectif	45	25	25		
		Estimation		25	25	20	
		Résultats effectifs			25	20	
iii) Augmentation du pourcentage d'activités menées par le HCR en vue d'offrir des solutions autres que les camps	Objectif	40					
	Estimation						
	Résultats effectifs						
f) Progrès dans la recherche de solutions durables destinées aux réfugiés dans le cadre d'une coopération internationale s'inscrivant dans la durée	i) Augmentation du nombre de pays dans lesquels les réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR bénéficient de programmes mis en œuvre conjointement par le Haut-Commissariat et d'autres organismes en vue d'apporter des solutions durables à leur situation	Objectif	30	25	32	-	
		Estimation		25	25	29	
		Résultats effectifs			20	20	
		Objectif	78	75	68		
		Estimation		75	68		
		Résultats effectifs			75		
	iii) Augmentation du pourcentage d'activités menées par le HCR en vue d'aider les autorités nationales à intégrer localement les réfugiés	Objectif	93	92	92		
		Estimation		92	92	91	
		Résultats effectifs			92	91	
	iv) Augmentation du nombre de rapatriements librement consentis par les réfugiés, lorsque les conditions le permettent, et réinsertion durable dans les pays d'origine	Objectif	175 000	150 000			
		Estimation		150 000			
		Résultats effectifs					
g) Renforcement des partenariats et de la capacité d'intervention d'urgence afin de satisfaire les besoins des réfugiés et des personnes relevant de la compétence du HCR	i) Augmentation du pourcentage de situations d'urgence dans le cadre desquelles les victimes reçoivent secours et protection dans les trois jours	Objectif	93	90	90		
		Estimation		90	90	85	
		Résultats effectifs			90	85	

ii) Augmentation du nombre de membres du personnel adéquatement formés (y compris le personnel des partenaires) déployés dans le cadre d'opérations d'urgence	Objectif	250	200	180	
	Estimation		200	180	170
	Résultats effectifs			180	170

### Facteurs externes

- 25.23 Parmi les facteurs externes qui pèsent grandement sur le succès ou l'échec des activités prévues, on citera notamment : a) la multiplication de conflits complexes et imprévisibles se déroulant en même temps dans plusieurs régions du monde, y compris des crises majeures, telles que la situation en République arabe syrienne, qui provoquent des déplacements, aussi bien à l'intérieur des pays qu'en dehors, d'importants groupes d'hommes, de femmes, de garçons et de filles ayant besoin d'une protection; b) l'aggravation de situations déjà difficiles du fait que le déplacement de personnes nécessitant une protection intervient dans le cadre de flux migratoires diversifiés plus larges; c) la réduction des possibilités d'asile dans certains pays, les conditions d'admission et les politiques relatives au droit d'asile étant de plus en plus contraignantes pour les réfugiés et les demandeurs d'asile; d) les conditions de plus en plus dangereuses dans lesquelles le Haut-Commissariat et ses partenaires sont obligés de travailler; e) la nécessité de veiller à ce que les acteurs du développement contribuent à trouver des solutions durables pour les réfugiés et les populations déplacées; f) la disponibilité constante de ressources extrabudgétaires (99,3 % des ressources du programme du HCR) d'un montant prévisible, versées suffisamment à l'avance et pouvant être utilisées avec souplesse.

Tableau 25.10 Produits par catégories

Produits	Quantité
<b>Service d'organes intergouvernementaux et d'organes d'experts et communication d'informations à ces organes (ressources extrabudgétaires)</b>	
<i>Assemblée générale</i>	
Documentation destinée aux organes délibérants :	
1. Rapport du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés	2
2. Rapport du Secrétaire général sur l'aide aux réfugiés, aux rapatriés et aux déplacés d'Afrique	2
<i>Comité exécutif et Comité permanent</i>	
Services fonctionnels pour les réunions :	
3. Sessions plénières du Comité exécutif	2
4. Réunions consultatives informelles, réunions d'information et autres réunions intersessions	16
5. Consultations préparatoires informelles	6
6. Réunions du Comité permanent	6
Documentation destinée aux organes délibérants :	
7. Rapports du Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire	2
8. Note annuelle sur la protection internationale	2
9. Documents sur des questions relatives au contrôle, y compris les activités d'inspection et d'évaluation du HCR	14
10. Budget-programme biennal	2

**Titre VI Droits de l'homme et affaires humanitaires**

<i>Produits</i>	<i>Quantité</i>
11. Rapports du Comité permanent	8
Documents de séance sur :	
12. La protection et la recherche de solutions durables	16
13. La gestion du Programme	20
14. Les finances, le budget et les questions relatives au contrôle	16
<i>Commission spéciale de l'Assemblée générale pour les annonces de contributions volontaires au Programme du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés</i>	
Services fonctionnels pour les réunions :	
15. Réunions de la Commission spéciale	2
<b>Autres activités de fond (ressources extrabudgétaires)</b>	
Publications en série :	
16. <i>Annuaire statistique</i>	2
Publications isolées :	
17. Études sur une série de thèmes prioritaires relatifs à la protection	10
18. Publication et mise à jour des informations sur les travaux du HCR et les questions relatives aux réfugiés et aux autres personnes relevant de sa compétence sur les sites Web du Haut-Commissariat en anglais (www.unhcr.org) et en français (www.unhcr.fr)	4
19. Publication et mise à jour des informations sur les travaux du HCR et les questions relatives aux réfugiés et aux autres personnes relevant de sa compétence sur les réseaux sociaux	8
Missions d'établissement des faits et autres missions :	
20. Missions entreprises par les hauts responsables sur les questions relatives aux réfugiés et aux autres personnes relevant de la compétence du Haut-Commissariat	8
Missions d'établissement des faits sur :	
21. Les domaines d'action prioritaires	6
22. La recherche de solutions durables	6
Communiqués et conférences de presse :	
23. Conférences de presse sur des questions relatives aux réfugiés et aux autres personnes relevant de la compétence du Haut-Commissariat	20
24. Points de presse concernant les activités du HCR et les situations relatives aux réfugiés et aux autres personnes relevant de sa compétence	24
25. Campagnes de presse sur des questions et des thèmes relatifs à la protection	12
Manifestations spéciales :	
26. Consultations internationales annuelles avec les organisations non gouvernementales	2
27. Dialogue du Haut-Commissaire sur les défis en matière de protection avec les États, les universités, les organisations non gouvernementales et les autres parties intéressées	2
28. Journée mondiale des réfugiés	2
29. Distinction Nansen pour les réfugiés	2
Activités ou documentation techniques :	
30. Publication et mise à jour des documents d'orientation du HCR, des informations juridiques et d'autres informations de référence sur un site Web public (www.refworld.org)	2
Séminaires :	
31. Séminaires sur les domaines d'action prioritaires à l'intention des partenaires d'exécution du HCR et des responsables gouvernementaux	16

<i>Produits</i>	<i>Quantité</i>
Audiovisuel :	
32. Publication de collections de photos sur le site Web du HCR (www.unhcr.org)	60
33. Production de courtes vidéos sur les réfugiés et les autres personnes relevant de la compétence du HCR en arabe, anglais, espagnol et français	100
<b>Coopération technique (ressources extrabudgétaires)</b>	
Services consultatifs :	
34. Aide aux gouvernements aux fins de l'élaboration de textes juridiques et administratifs nationaux conformes aux normes de protection	4
Stages de formation :	
35. Cours relatifs aux situations d'urgence à l'intention du personnel du HCR, des fonctionnaires nationaux, du personnel des Nations Unies et des organisations non gouvernementales	8
36. Cours sur le droit des réfugiés en collaboration avec l'Institut international de droit humanitaire de San Remo (Italie)	8
37. Programmes de formation du HCR sur la protection et la gestion des opérations à l'intention des partenaires d'exécution non gouvernementaux	8
Projets opérationnels : élaboration, mise en œuvre et suivi, en coopération avec divers partenaires d'exécution, de projets annuels :	
38. Promouvant la protection contre la violence et l'exploitation	2
39. Axés sur les besoins de base et les services essentiels	2
40. Favorisant la participation locale et l'autogestion	2
41. Promouvant des conditions favorables à la protection	2
42. Promouvant des solutions durables	2
43. Promouvant des procédures de protection équitables	2
<b>Services de conférence (ressources extrabudgétaires)</b>	
44. Édition de tous les documents du Comité exécutif et du Comité permanent en langue anglaise	102
45. Traduction en français de tous les documents du Comité permanent et de certains documents du Comité exécutif	80

25.24 La répartition des ressources prévues est indiquée dans le tableau 25.11.

Tableau 25.11 **Ressources nécessaires : programme de travail**

<i>Catégorie</i>	<i>Ressources (en milliers de dollars É.-U.)</i>		<i>Postes</i>	
	<i>2016-2017</i>	<i>2018-2019 (avant actuali- sation des coûts)</i>	<i>2016-2017</i>	<i>2018-2019</i>
Ressources extrabudgétaires	13 042 770,5	13 042 770,5	5 113	5 113
<b>Total</b>	<b>13 042 770,5</b>	<b>13 042 770,5</b>	<b>5 113</b>	<b>5 113</b>

## C. Appui aux programmes

### *Ressources nécessaires (avant actualisation des coûts) : 83 382 500 dollars*

- 25.25 La répartition des ressources prévues pour l'appui au programme est indiquée dans le tableau 25.12.

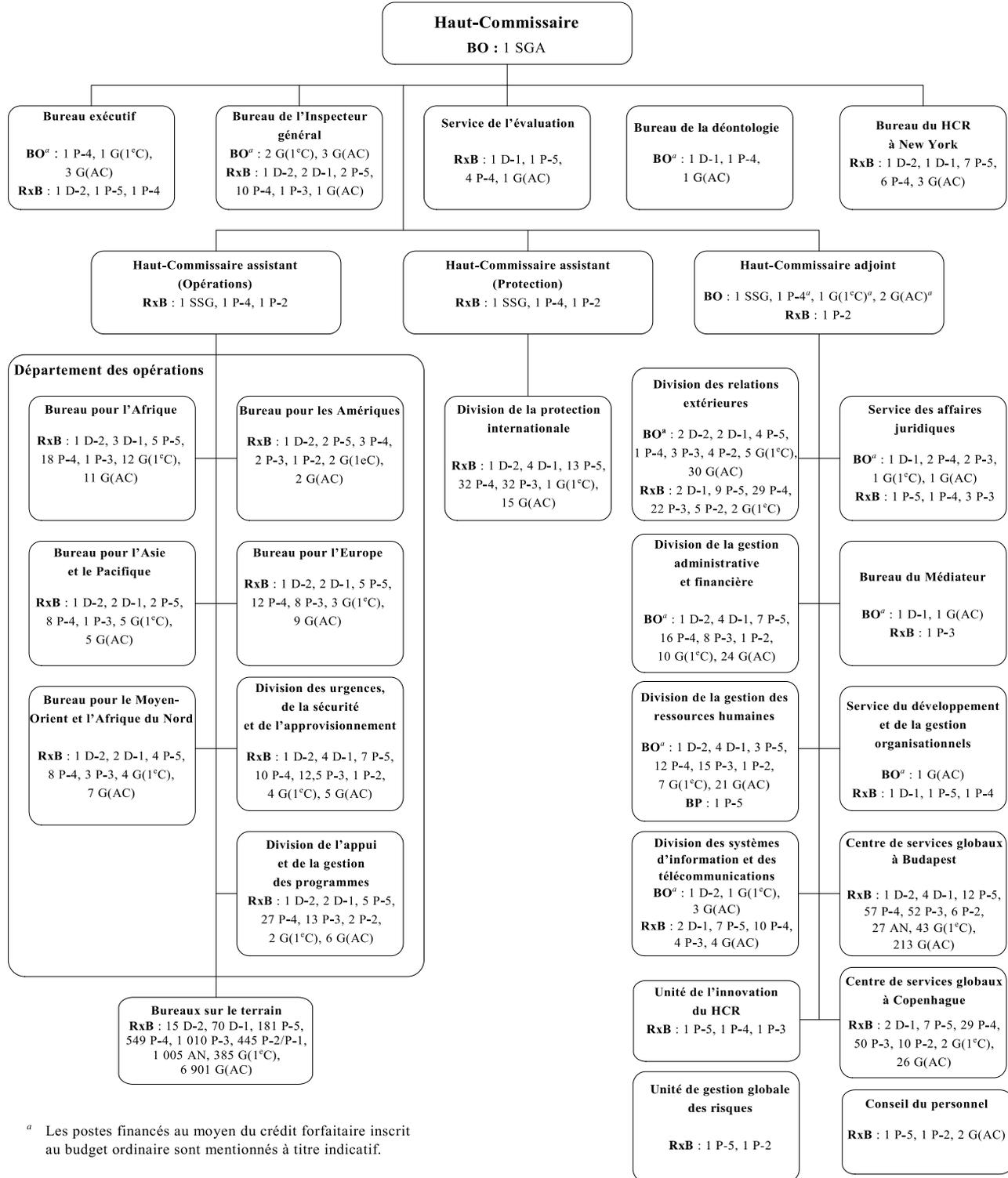
Tableau 25.12 **Ressources nécessaires : appui au programme**

Catégorie	Ressources (en milliers de dollars É.-U.)		Postes	
	2016-2017	2018-2019 (avant actualisation des coûts)	2016-2017	2018-2019
Budget ordinaire				
Objets de dépense autres que les postes	84 100,0	83 382,5	–	–
<b>Total partiel</b>	<b>84 100,0</b>	<b>83 382,5</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
Ressources extrabudgétaires	1 366 271,8	1 363 949,4	6 731	6 731
<b>Total</b>	<b>1 450 371,8</b>	<b>1 447 331,9</b>	<b>6 731</b>	<b>6 731</b>

- 25.26 Aux termes de l'article 20 du Statut du HCR, « aucune dépense, en dehors des dépenses administratives motivées par le fonctionnement du Haut-Commissariat, ne sera imputée sur le budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies, et toutes les autres dépenses afférentes à l'activité du Haut-Commissaire seront couvertes par des contributions volontaires ». Le terme « dépenses administratives » n'est pas défini dans le Statut mais, selon la définition donnée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans un rapport présenté à l'Assemblée générale à sa septième session [voir A/2157 (Part III)], il désigne les dépenses afférentes aux activités autres que les activités opérationnelles et les frais de gestion qui s'y rapportent.
- 25.27 Le montant de 83 382 500 dollars correspond à une allocation forfaitaire prélevée sur le budget ordinaire de l'Organisation et versée au Haut-Commissariat pour financer ses dépenses administratives. Il permettrait de financer l'équivalent de 218 postes de la catégorie gestion et administration (montant prévu : 78 851 100 dollars) et une partie des dépenses autres que les postes (montant prévu : 4 531 400 dollars). La réduction de 717 500 dollars correspond à la réduction de la dotation accordée au Haut-Commissariat pour financer une partie des dépenses de gestion et d'administration.
- 25.28 Depuis l'exercice biennal 2002-2003, un crédit forfaitaire est alloué au HCR pour ses frais d'administration au lieu de ressources au titre des postes et des autres objets de dépense. Le fonctionnement de cet arrangement, visant à simplifier les procédures budgétaires du Haut-Commissariat, devait faire l'objet d'un examen après trois exercices biennaux, ainsi qu'il est indiqué dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2002-2003 (A/56/6 (Sect. 23), par. 23.20). Les résultats de cet examen et les enseignements tirés des trois exercices complets (2002-2003, 2004-2005 et 2006-2007) ont été communiqués à l'Assemblée générale à sa soixante-troisième session, en 2008 (voir A/63/537). À la section VII de sa résolution 63/263, l'Assemblée a approuvé le maintien, dans les projets de budget-programme suivants, de la formule de la dotation forfaitaire pour le financement du HCR, comme le lui avait recommandé le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/63/616, par. 10).

Annexe I

**Organigramme et répartition des postes pour l'exercice biennal 2018-2019**



<sup>a</sup> Les postes financés au moyen du crédit forfaitaire inscrit au budget ordinaire sont mentionnés à titre indicatif.

## Annexe II

### État récapitulatif de la suite donnée aux recommandations formulées par les organes de contrôle

Résumé de la recommandation

Suite donnée à la recommandation

#### Rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/71/5/Add.6, chap. II)

Le Comité recommande que les dépenses d'appui aux programmes soient étudiées plus en détail au siège et dans les bureaux de pays. Ceux-ci devraient faire l'objet d'un examen quand les dépenses d'appui ne peuvent pas être justifiées raisonnablement (par. 102).

Le Comité recommande au HCR d'étudier plus en détail les inducteurs de coût et le rapport qualité-prix des articles coûteux. Ce faisant, il devrait déterminer s'il est possible de gagner en efficacité dans la fourniture de ceux-ci (par. 106).

(A/69/5/Add.6, chap. II)

Le Comité recommande que le HCR évalue les coûts et les avantages associés à l'installation du bureau régional à Amman afin de tirer des enseignements qui pourraient servir aux opérations en cours ou à venir (par. 45)

Les dépenses d'appui sont régulièrement et systématiquement examinées lorsque les plans et les budgets des pays sont présentés chaque année au siège. Comme il a été indiqué dans les réponses aux recommandations formulées aux paragraphes 85 et 88 du rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2015 (voir A/71/331/Add.1, par. 226), la révision du dispositif d'allocation des ressources actuellement en cours prévoit un examen approfondi du niveau des dépenses d'appui aux programmes.

Le HCR examinera cette recommandation de manière approfondie, dans le cadre des mesures prises pour appliquer la recommandation formulée précédemment par le Comité dans son rapport sur l'année terminée le 31 décembre 2014 (voir A/70/5/Add.6, par. 68). Il envisage de constituer un groupe de travail qui sera chargé d'examiner et de proposer des mesures en vue de rationaliser les modes de fonctionnement en ce qui concerne l'évaluation et l'analyse du rapport coût-efficacité des opérations et du siège. Ce faisant, le HCR répondra également à la nécessité d'élaborer des directives pour recenser et analyser les inducteurs de coût et leur incidence sur les aspects touchant le rapport qualité-prix optimal.

Le HCR convient qu'il importe de procéder à un examen interne des coûts et des avantages de l'installation des bureaux du Coordonnateur régional pour les réfugiés syriens et du Directeur pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord à Amman. Cet examen doit déboucher sur l'amélioration éventuelle de la structure d'administration et de gouvernance et servir à tirer des enseignements qui aideraient à concevoir d'autres structures de gestion des situations d'urgence de grande ampleur qui évoluent rapidement.

*Résumé de la recommandation*

Compte tenu de l'ampleur du programme d'assistance en espèces du HCR en Jordanie, et sachant qu'il est prévu de l'étendre à d'autres pays, le Comité recommande au Haut-Commissariat de faire réaliser une évaluation technique indépendante du programme afin d'en présenter les résultats avant la fin de 2014 (par. 56).

*Suite donnée à la recommandation*

Le HCR a commandé une évaluation indépendante des mesures qu'il avait prises face à l'afflux de réfugiés en Jordanie et au Liban. Cette évaluation a été menée à bien et elle est désormais disponible sur le site Web public du HCR. D'autres études ont été menées sur le sujet, dont une analyse de la distribution d'articles non alimentaires contre espèces dans les camps de réfugiés de Jordanie, réalisée par le Norwegian Refugee Council, un rapport d'Oxfam International sur les effets des distributions d'espèces pour les ménages de réfugiés syriens dans les villages d'accueil et les implantations informelles en Jordanie, ainsi que l'étude du Haut-Commissariat sur les mécanismes d'adaptation des réfugiés syriens dans quatre pays de la région. Bien que riches en informations, ces études n'apportent pas d'arguments et d'éclaircissements en quantité suffisante pour rendre superflue une évaluation indépendante du programme de distribution d'espèces en Jordanie. Les modalités de l'évaluation ont été élaborées et un appel d'offres devrait être lancé prochainement.

---