

NOUVELLE STRUCTURE BUDGÉTAIRE DU HCR : MODÈLE POUR 2009

I. INTRODUCTION

1. À sa 41^e réunion en mars 2008, le Comité permanent a approuvé une proposition de nouvelle structure budgétaire pour la période biennale 2010-2011. La nouvelle structure budgétaire se compose de quatre éléments distincts : a) programme global pour les réfugiés ; b) programme global pour les apatrides ; c) projets globaux pour la réintégration ; et d) projets globaux pour les déplacés internes, ainsi qu'une description grandement améliorée des résultats en matière de protection et de solutions que le HCR se propose d'atteindre au niveau de ses opérations. Le Comité permanent a ensuite demandé au Haut Commissariat de préparer, aux fins de présentation à sa 43^e réunion, une description du Budget-programme annuel pour 2009, ainsi que des Budget-programmes supplémentaires pour 2009 connus alors, conformément à la nouvelle structure budgétaire, afin d'intégrer tout ajustement ou changement à la structure éventuellement recommandé par le Comité.

2. Le document répond à cette requête et présente l'élaboration par le HCR d'un modèle de Budget-programme pour 2009 conformément à la nouvelle structure budgétaire. Ce document fournit un descriptif des activités conduites, présente les résultats de cette opération sous forme de tableaux et de figures, illustrant la façon dont le budget du HCR sera présenté à l'avenir ; et souligne les leçons tirées de cet exercice pour que le HCR puisse adopter sans heurts la nouvelle structure budgétaire pour la période biennale 2010-2011.

II. CONCEPTION DU MODÈLE

3. Au cours des mois d'avril, mai et juin 2008, l'équipe *Focus* du HCR et l'unité de formation de la Division des services opérationnels ont organisé une série d'ateliers d'une semaine dans chacun des bureaux régionaux. Les objectifs des ateliers ont été les suivants :

- renforcer les compétences permettant la gestion basée sur les résultats dans les opérations du HCR ;
- faciliter la compréhension de la nouvelle structure budgétaire et identifier ses implications au niveau des opérations ;
- développer les connaissances et les compétences moyennant le nouveau logiciel RBM *Focus* du HCR ;
- insérer les plans/budgets proposés en 2009 pour toutes les opérations par pays dans le monde dans la nouvelle structure budgétaire à l'aide de *Focus* ;

- préparer les participants aux ateliers à présenter à leurs collègues la nouvelle structure budgétaire, *Focus*, ainsi que leurs efforts pour intégrer l'opération dont ils ont la charge en 2009 dans la nouvelle structure budgétaire à l'aide de *Focus* ; et
- lancer le processus visant à préparer les bureaux du HCR dans le monde à soumettre les plans/budgets d'opérations pour 2010-2011 selon la nouvelle structure budgétaire à l'aide de *Focus*.

4. Les ateliers de *Focus* ont touché 190 fonctionnaires. Au cours des ateliers, les équipes par pays ont revu leurs présentations de plans d'opérations pour 2009 selon la nouvelle structure budgétaire à l'aide de *Focus*. Pour ce faire, ils ont dû :

- intégrer leurs résultats prévus pour 2009 dans la nouvelle structure budgétaire ;
- sélectionner les indicateurs et objectifs pertinents pour les résultats prévus ;
- insérer leurs budgets proposés pour 2009 dans la nouvelle structure budgétaire ;
- enregistrer leurs organigrammes et leurs budgets d'appui administratif dans *Focus* ;
- répartir le coût de l'ensemble des effectifs du HCR dans l'opération du HCR selon les résultats escomptés sur la base des estimations du temps requis pour atteindre les objectifs ; et
- intégrer le descriptif pertinent des présentations de plans d'opérations par pays en 2009 dans *Focus*.

5. En juillet et août, les équipes du HCR ont peaufiné leur travail. L'équipe *Focus* et les fonctionnaires des Bureaux ont appuyé cet effort en fournissant une assistance technique concernant l'utilisation de *Focus*, ainsi que l'appui et la rétro-information nécessaires.

III. RÉSULTATS DU PROCESSUS

6. Le tableau suivant esquisse la nouvelle présentation.

Budget révisé du HCR pour 2009 présenté selon la nouvelle structure budgétaire

Eléments du budget	Total
Programme global pour les réfugiés*	1 022 951 808
Programme global pour les apatrides	12 251 364
Projets globaux pour la réintégration	225 247 646
Projets globaux pour les déplacés internes	356 486 082
Réserve des opérations	108 223 700
Réserve concernant les activités nouvelles ou additionnelles – liées au mandat	75 000 000
Administrateurs auxiliaires	10 000 000
Total	1 810 160 600

* Comprend un montant de 119 119 400 dollars E.-U. pour les opérations globales et 146 661 000 dollars E.-U. pour le Siège

Une ventilation plus détaillée de ce modèle de nouvelle structure budgétaire sera présenté au Comité au titre du point 4 c) ii), sous la forme de diapositives accompagnées de figures ainsi que d'extraits de Focus illustrant comment l'information a été enregistrée dans le nouveau logiciel RBM du HCR. Une version électronique de cette présentation PowerPoint est distribuée aux membres du Comité avant la réunion et sera également mise à disposition dans la salle de conférence.

7. Il est important de noter que les chiffres figurant dans les graphiques se fondent sur le travail réalisé par les équipes du HCR sur le terrain, sur la base des présentations de 2009 avant le processus de révision du programme annuel. La révision du programme annuel est le processus annuel du HCR consistant à réviser les présentations du Siège et du terrain afin de parvenir à un Budget-programme définitif présenté au Comité exécutif en octobre. Afin de réduire toute possibilité de confusion entre le budget révisé pour 2009 proposé au Comité exécutif et cet effort pour présenter le budget de 2009 selon la nouvelle structure budgétaire, l'équipe Focus a ajusté les chiffres enregistrés dans Focus afin de les harmoniser autant que faire se peut avec les chiffres révisés pour la soumission budgétaire de 2009. Néanmoins, les chiffres apparaissant dans les graphiques doivent être considérés comme indicatifs et ne doivent pas être utilisés à des fins de comparaison.

IV. LEÇONS TIRÉES

8. Dans le cadre de la conception du modèle, le HCR a tiré un certain nombre de leçons de la nouvelle structure budgétaire qui seront importantes à mesure que le HCR entrera dans la phase d'application. Parmi ces leçons, il convient de citer :

- Les équipes du HCR ont été en mesure d'opérer la transition vers la nouvelle structure budgétaire assez facilement dans la mesure où les catégories d'information leur étaient déjà très familières.
- La présentation des budgets selon la nouvelle structure, avec des dépenses de personnel et des dépenses d'appui administratif ventilées selon les résultats, offre une vision riche et utile des budgets du HCR.
- La garantie d'une interface efficace entre *Focus* et le processus de renouvellement des systèmes de gestion est cruciale pour la mise en œuvre de la nouvelle structure budgétaire. Il convient de reconfigurer MSRP selon la nouvelle structure budgétaire et d'établir une interface entre les deux systèmes.
- Les Bureaux régionaux sont les structures administratives les plus difficiles à refléter dans *Focus*.
- Le logiciel *Focus* est relativement facile à maîtriser mais il est important d'offrir au personnel du HCR une formation suffisante pour ce faire.
- Alors que l'enregistrement des budgets sur la base de la planification de la population garantit une cohérence entre les plans opérationnel et budgétaire du HCR, la catégorie « toutes les populations prises en charge » est nécessaire pour le Siège, les Bureaux régionaux et certains résultats au niveau des pays, afin de refléter les activités qui bénéficient à l'ensemble des populations relevant de la compétence du HCR appartenant à l'une ou à l'autre des catégories.

- Les activités du HCR peuvent être clairement regroupées par population du type « réfugié », « apatride », « rapatrié » et « déplacé interne » aux fins de planification et de gestion. A des fins de financement, *Focus* appuiera le regroupement des activités de programme sous la rubrique « programme global pour les réfugiés » et « projets globaux pour la réintégration » dans toute combinaison d'activités pour les réfugiés qui rentrent, les rapatriés et leur réintégration dans leur pays d'origine.