
Exemplaire préliminaire

29 août 2024
Français

**Comité exécutif du Programme
du Haut-Commissaire**
Soixante-quinzième session
Genève, 14–18 octobre 2024
Point 6 de l'ordre du jour provisoire
**Examen et adoption du
budget-programme annuel de 2025**

Budget-programme annuel 2025 du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés **(A/AC.96/75/5)**

Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires*

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné la version préliminaire du Budget-programme annuel 2025 du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. Lors de cet examen, il a reçu d'autres informations et des clarifications, ainsi que des réponses écrites qui lui sont parvenues le 29 août 2024.
2. Pendant sa session d'automne 2024, le Comité consultatif examinera le rapport financier et les états financiers vérifiés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, ainsi que le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés. Il fera des observations principales sur toutes les questions spécifiques au HCR dans son rapport y relatif devant être présenté à l'Assemblée générale au quatrième trimestre de 2024.

* Le présent document n'a pas été revu par les services d'édition.

Tableau I

Budget initial et budget actuel de 2024 et projet de budget de 2025 – par composante budgétaire
(en milliers de dollars E.-U.)

	<i>2024 budget</i>				<i>2025</i>		<i>Variance</i>		<i>Variance</i>	
	<i>Original</i>		<i>Current</i>		<i>Proposed</i>		<i>Proposed vs Current</i>		<i>Proposed vs Original</i>	
	<i>Amount</i>	<i>% over total</i>	<i>Amount</i>	<i>% over total</i>	<i>Amount</i>	<i>% over total</i>	<i>Amount</i>	<i>% change</i>	<i>Amount</i>	<i>% change</i>
West and Central Africa	1,011,401	10%	1,115,137	10%	1,191,027	12%	75,890	7%	179,626	18%
East and Horn of Africa & the Great Lakes	2,149,050	20%	2,189,050	20%	2,167,149	21%	(21,901)	-1%	18,099	1%
Southern Africa	492,154	5%	492,154	5%	451,286	4%	(40,867)	-8%	(40,867)	-8%
Middle East and North Africa	2,341,761	22%	2,341,761	22%	2,122,341	21%	(219,419)	-9%	(219,419)	-9%
Asia and the Pacific	993,215	9%	993,215	9%	957,947	9%	(35,268)	-4%	(35,268)	-4%
Europe	1,466,193	14%	1,466,193	14%	1,247,124	12%	(219,068)	-15%	(219,068)	-15%
Americas	834,571	8%	834,571	8%	815,172	8%	(19,399)	-2%	(19,399)	-2%
Country Operational Technical Support	159,949	2%	160,033	1%	155,057	2%	(4,976)	-3%	(4,892)	-3%
Subtotal country and regional programmes	9,448,293	89%	9,592,112	89%	9,107,105	89%	(485,007)	-5%	(341,188)	-4%
Global programmes	406,495	4%	407,002	4%	385,495	4%	(21,508)	-5%	(21,001)	-5%
Headquarters	249,658	2%	249,067	2%	255,501	2%	6,434	3%	5,843	2%
Subtotal programmed activities	10,104,446	95%	10,248,182	95%	9,748,101	95%	(500,081)	-5%	(356,345)	-4%
Operational reserve (OR)	505,222	5%	505,222	5%	487,405	5%	(17,817)	-4%	(17,817)	-4%
Junior Professional Officers	12,000	0%	12,000	0%	12,000	0%	-	0%	-	0%
Total	10,621,668	100%	10,765,404	100%	10,247,506	100%	(517,898)	-5%	(374,162)	-4%

II. Ressources financières

3. Dans le cadre de son programme de travail pour 2025, le HCR continuera de mettre en œuvre ses orientations stratégiques pour la période 2022-2026 à travers les principales initiatives suivantes : 1) exécution du Pacte mondial sur les réfugiés ; 2) amélioration des principaux domaines de la réponse pour la protection ; 3) engagement pour les déplacés internes ; 4) prévention et réduction des cas d'apatridie ; 5) action climatique ; 6) obligation redditionnelle et contrôle ; et 7) gestion proactive et globale des risques.

4. Le présent rapport récapitule les besoins budgétaires de 2025 du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés relatifs aux programmes nationaux et régionaux, au Siège et aux programmes globaux, évalués à 10 247,5 millions de dollars E.-U. Il présente aussi le budget-programme actuel de 2024 au 31 mai 2024, s'élevant à 10 765,4 millions de dollars E.-U. Ce chiffre représente la somme du budget-programme initial de 2024, d'un montant de 10 621,7 millions de dollars E.-U., approuvé en octobre 2023 par le Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire (Comité exécutif) à sa soixante-quatorzième session plénière, et d'un budget supplémentaire de 143,7 millions de dollars E.-U. établi pour satisfaire des besoins humanitaires et de protection exceptionnels liés à la situation d'urgence au Soudan.

5. Le budget pour les activités programmées comprend trois composantes : programmes nationaux et régionaux, programmes globaux et Siège ; la réserve des opérations et le programme des administrateurs auxiliaires ne sont pas inclus (A/AC.x/xx/x, par. 63). Les activités programmées pour 2025 se chiffrent au total à 9 748 101 000 dollars E.-U., ce qui représente une diminution de 500 081 000 dollars E.-U. (5 %) par rapport au budget actuel de 10 248 182 000 dollars E.-U., approuvé au 31 mai 2024, dont 9 107 105 000 dollars E.-U. pour les programmes nationaux et régionaux ; 385 495 000 dollars E.-U. pour les activités globales programmées ; et 255 501 000 dollars E.-U. pour les activités du Siège. En outre, 487 405 000 dollars E.-U. sont prévus pour la réserve des opérations ; et 12 000 000 dollars E.-U. pour le fonds des administrateurs auxiliaires. Les ressources actuelles de 2024 pour le Siège se chiffrent à 249 067 000 dollars E.-U., contre 255 501 000 dollars E.-U. sollicités pour 2025, ce qui représente une augmentation de 3 %. Pour les programmes nationaux et régionaux, les ressources actuelles de 2024 sont évaluées à 9 592 112 000 dollars E.-U., contre 9 107 105 dollars E.-U. sollicités pour 2025, ce qui représente une diminution de 5 %.

6. À sa demande, le Comité consultatif est informé que l'augmentation budgétaire au siège et surtout dû aux transferts au sein de la Division des ressources humaines visant à améliorer l'alignement fonctionnel de la gestion des ressources humaines et le renforcement du contrôle et de la gestion, avec notamment un meilleur appui à la planification des effectifs, au perfectionnement du personnel et à l'amélioration de la réponse à l'exploitation, aux abus et au harcèlement sexuels. En outre, un pool de conseillers régionaux pour les compétences a été créé pour renforcer l'appui sur le terrain de la Division des ressources humaines, en collaboration avec des partenaires des ressources humaines dans les bureaux régionaux et les opérations, afin d'apporter un appui stratégique sur les questions de personnel, comme les politiques, la santé et la sécurité au travail, et l'appui régional ciblé. **Le Comité consultatif note une augmentation des besoins en ressources du Siège pour 2025, et une diminution de ces besoins pour les programmes nationaux et régionaux. Il espère que les proportions entre les trois composantes budgétaires continueront d'être suivies afin d'accorder la priorité aux opérations sur le terrain et de réduire au minimum les dépenses administratives et de gestion.**

7. Le rapport montre qu'au cours des 10 dernières années, le budget-programme final a augmenté en moyenne de 6 %, et les fonds disponibles et les dépenses en moyenne de 5 %. Le budget final de 2023 a augmenté de 2 % par rapport à 2022, en raison des besoins liés aux nouvelles crises et aux réponses d'urgence aux catastrophes naturelles, avec une réduction pour l'Iraq. Les fonds disponibles ont diminué de 8 %, et le déficit financier a augmenté pour passer à 48 %. Les dépenses s'élèvent à 5 166,6 millions de dollars E.-U. Le taux d'exécution des dépenses a continué d'être à 90 % (ibid., par. 15). À sa demande, le Comité consultatif a reçu le tableau ci-dessous indiquant le déficit financier de 2019 à 2023.

Tableau II

(in thousands of US dollars)

	2019	2020	2021	2022	2023
Funding gap	44%	41%	44%	42%	48%

8. **Le Comité consultatif note une augmentation du déficit financier passé à 48 %, les fluctuations entre le niveau du budget général, les fonds disponibles en pourcentage du budget et le niveau du déficit financier, ainsi qu'une tendance générale au cours de la décennie pour le budget-programme basé sur les besoins à continuer de dépasser le niveau des fonds disponibles (voir aussi le paragraphe 21 ci-dessous).**

9. Le Comité a aussi été informé que, pour l'établissement des priorités lors de la préparation des plans et budgets nationaux, le HCR a établi un premier niveau de priorité afin de veiller à ce que les demandes de financement soient le volet le plus important du travail à mener. Le but du processus de planification est d'identifier le travail que le HCR doit effectuer pour compléter celui d'autres parties prenantes et acteurs. Sur la base des fonds disponibles et de l'engagement des donateurs, les opérations-pays décident des interventions prioritaires ou des compromis en fonction des ressources disponibles et des exigences liées aux affectations de fonds, avec l'appui et les orientations des bureaux régionaux et en fonction des paramètres fixés par le Haut-Commissaire. Toutes les interventions doivent tomber dans le cadre du budget-programme approuvé. Les opérations-pays sont guidées pour établir les priorités en fonction de l'importance des besoins ; des principales activités de protection ; des activités devant réduire les besoins dans l'avenir ; et de l'alignement sur les orientations stratégiques du Haut-Commissaire et des huit domaines d'intérêt. Dans un contexte marqué par d'importants déficits financiers, les compromis entraînent de plus en plus des conséquences difficiles pour les personnes prises en charge par le HCR, les besoins et les priorités n'étant pas pleinement satisfait. Ainsi, le HCR indique aux donateurs les besoins les plus importants, grâce aux rapports sur l'insuffisance des financements.

10. Le tableau I.15 ci-dessous compare le projet de budget de 2025 et le budget actuel de 2024 par domaine de réalisation et domaine favorable, et selon les principaux indicateurs. À sa demande, le Comité consultatif a été informé que beaucoup d'indicateurs différents sont pris en compte dans le processus de consultation interne et externe en vue de finaliser les indicateurs, et que la liste n'a pas pour vocation d'être exhaustive ou globale intégrant tous les indicateurs nécessaires pour suivre les performances du HCR en matière opérationnelle et de gestion. Les indicateurs ont été discutés avec les États membres qui ont trouvé un accord à ce sujet sur une base pilote d'un an. L'opération pilote est en cours pendant l'année 2024. Les résultats basés sur les principaux indicateurs pour les domaines favorables seront publiés en 2025 dans le Rapport global de 2024. Pendant l'année 2024, ces indicateurs seront ajoutés au document intitulé « *Indicator Guidance* », qui documente les résultats et indique la méthodologie détaillée à cet égard. Il n'y a pas de cible pour aucun des indicateurs. Une fois que le Rapport global aura été publié en 2025, les États membres devront fournir d'autres informations et émettre leur avis sur l'utilité des principaux indicateurs spécifiques au domaine favorable, en proposant notamment des changements si nécessaire. **Le Comité consultatif prend acte des informations fournies sur les principaux indicateurs et les domaines favorables. Il espère que le prochain rapport budgétaire comportera des mises à jour sur les résultats de l'opération-pilote et des consultations avec les États membres.**

11. La part relative des besoins dans le projet de budget varie de 21 % pour la région Moyen-Orient et Afrique du Nord et la région Afrique de l'Est, Corne de l'Afrique et Grands Lacs à 4 % pour l'Afrique australe. L'appui technique aux opérations-pays représente 2 % du projet de budget. Les composantes programmes globaux et Siège représentent respectivement 4 % et 2 % du projet de budget. Le projet de budget de 2025 pour les bureaux régionaux, chiffrés à 158,7 millions de dollars E.-U., connaît une diminution de 31,8 millions de dollars E.-U., soit 17 %, par rapport au budget actuel de 2024 qui s'élève à 190,5 millions de dollars E.-U. (ibid., par. 59 et 74). Le tableau I ci-dessus montre l'augmentation proposée de 7 % pour l'Afrique occidentale et centrale, ainsi qu'une diminution pour les autres régions

12. À sa demande, le Comité consultatif a été informé que la réserve des opérations est la seule réserve prévue par le Règlement de gestion des fonds constitués au moyen de contributions volontaires gérés par le Haut-Commissaire pour les réfugiés. Cette réserve est calculée à 5 % des activités programmées dans le budget-programme du HCR.

13. Les dotations des Nations Unies pour le HCR couvrent les coûts des postes permanents de Haut-Commissaire, de Haut-Commissaire adjoint, de 218 autres postes de gestion et d'administration au Siège et une partie des dépenses administratives récurrentes non liées aux postes au Siège. La dotation des Nations Unies dans le budget-programme 2025 s'élève à 47,2 millions de dollars E.-U., c'est-à-dire au même niveau qu'en 2024, avant l'actualisation des coûts. La part de la contribution des Nations Unies aux dépenses d'administration et de gestion du HCR devrait être de 23 % en 2024 (ibid., par. 78 et 79). Le Comité consultatif fait des observations et émet des recommandations y relatives dans son rapport sur le projet de budget-programme pour 2025 (A/79/7 (section 25)).

14. Concernant la recommandation du Comité des commissaires aux comptes sur l'amélioration des rapports budgétaires, le Comité a été informé à sa demande qu'au cours des précédents cycles budgétaires, le HCR avait continué d'examiner sa structure budgétaire modifiée, afin d'en rendre compte au Comité exécutif, comme requis. Le Comité exécutif a approuvé les budgets-programmes annuels de 2022 et 2023, et a eu une fois de plus l'occasion de vérifier les préoccupations des États membres au sujet de la nouvelle structure budgétaire, de sa qualité et de sa transparence. Pour améliorer la présentation du budget, le HCR a introduit dans le budget de 2024 une nouvelle ligne pour les dépenses d'appui technique aux opérations-pays. Ces dépenses concernent les activités bénéficiant directement aux opérations pour l'atteinte des résultats qu'elles visent, et qui étaient auparavant comptabilisées au titre des programmes globaux ou du Siège. Elles figurent désormais dans les tableaux présentant le budget, les dépenses et les postes au Comité exécutif dans le cadre de la présentation du budget et des rapports, des actualisations régulières du budget et d'autres documents. Le Comité exécutif a approuvé les programmes et les budgets initiaux pour les programmes nationaux et régionaux, les programmes globaux et le Siège dans le cadre du projet de budget-programme annuel de 2024.

A. Classification des dépenses

15. Les catégories de dépenses comprennent les dépenses de programme, les dépenses d'appui aux programmes et les dépenses de gestion et d'administration. Les dépenses de programme désignent les dépenses engagées dans le cadre des programmes nationaux et régionaux, directement liées aux activités, ainsi que des programmes bénéficiant aux personnes déplacées de force ou apatrides. Les dépenses d'appui aux programmes sont celles effectuées pour concevoir, formuler, diriger, administrer et évaluer les programmes budgétisés au Siège, au sein des bureaux régionaux et dans les opérations-pays. Ces dépenses comprennent les dépenses effectuées lors de la fourniture de l'appui technique, thématique, logistique ou administratif dans le cadre des activités menées en faveur des personnes déplacées de force ou apatrides. Les dépenses d'administration et de gestion sont indispensables pour assurer la direction et la gestion de l'Organisation, concernant notamment la direction exécutive, les politiques, l'évaluation, le contrôle, les relations extérieures, les technologies de l'information, les finances et l'administration au Siège (ibid., par. 10 b)). L'annexe II du rapport montre que la classification des postes budgétisés est le principal facteur pris en compte pour faire la distinction entre les trois catégories de dépenses. Les postes sont enregistrées dans la catégorie désignée de dépenses selon le lieu et la fonction, conformément aux définitions arrêtées. Lorsque les dépenses ne sont pas allouées, elles sont distribuées dans les trois catégories sur une base proportionnelle, en fonction de la répartition des dépenses de personnel à chaque centre de coûts.

16. À sa demande, le Comité consultatif a reçu le tableau ci-dessous indiquant les liens entre les catégories de dépenses du HCR et les composantes budgétaires.

Tableau III

Programme Costs (PG) (1)	
Country offices	Part of costs of Country operations in the Asia Pacific Region, East Horn and Great Lakes Region, Europe Region, Middle East and North Africa Region, Southern Africa Region, The Americas Region, and West and Central Africa Region directly linked to activities, projects and programmes in fulfilment of UNHCR's mandate
Regional bureaux	Part of costs Regional Bureaux for Asia and Pacific, East Horn and Great Lakes, Europe, Middle East and North Africa, Southern Africa, The Americas, and West and Central Africa Region directly linked to activities, projects and programmes in fulfilment of UNHCR's mandate
Global programmes	Part of costs of the Divisions of External Relations, Financial and Administrative Management, Human Resources, International Protection, Resilience and Solutions and Evaluation Service, Global Data Service, Innovation Service, Private Sector Partnership Service directly linked to activities, projects and programmes in fulfilment of UNHCR's mandate
Country operational technical support	Part of costs of the Divisions of Emergency, Security and Supply, International Protection, Information Systems and Telecommunications, Resilience and Solutions and Innovative Partnerships directly linked to activities, projects and programmes in fulfilment of UNHCR's mandate
Programme Support (PS) (2)	
Country offices	Part of costs of Country operations in the Asia Pacific Region, East Horn and Great Lakes Region, Europe Region, Middle East and North Africa Region, Southern Africa Region, The Americas Region, and West and Central Africa Region required to develop, formulate, direct, administer and evaluate programmes
Regional bureaux	Part of costs Regional Bureaux for Asia and Pacific, East Horn and Great Lakes, Europe, Middle East and North Africa, Southern Africa, The Americas, and West and Central Africa Region required to develop, formulate, direct, administer and evaluate programmes
Global programmes	Part of the costs of the Divisions of External Relations, Financial and Administrative Management, Human Resources, International Protection, Resilience and Solutions, and Enterprise Risk Management Service, Evaluation Service, Global Data Service, Innovation Service, Private Sector Partnership Service required to develop, formulate, direct, administer and evaluate programmes
Country operational technical support	Part of the costs of the Divisions of Emergency, Security and Supply, International Protection, Information Systems and Telecommunications, Resilience and Solutions, Legal Affairs Service and Liaison Office to Regional Bureaux required to develop, formulate, direct, administer and evaluate programmes
Headquarters: support divisions/ services	Part of the costs of the Divisions of External Relations, Human Resources, International Protection, Information Systems and Telecommunications and Inspector Generals Office required to develop, formulate, direct, administer and evaluate programmes
Management and Administration Costs (MA) (3)	
Headquarters: annual budget	<p>Part of the costs of the Divisions of External Relations, Emergency, Security and Supply, Financial and Administrative Management, Human Resources, International Protection, Resilience and Solutions, Information Systems and Telecommunications, Strategic Planning and Results, Enterprise Risk Management Service, Evaluation Service, Inspector Generals Office, Legal Affairs Service.</p> <p>Costs of the Ethics Office, Executive Office, Governance Service, Budapest Global Service Center, Copenhagen Global Service Center, Liaison Office New York, Office of the Ombudsman, Staff Council</p> <p>Design Development Service.</p> <p>These costs are critical for overall leadership and management of UNHCR</p>

17. Le Comité consultatif rappelle avoir déjà relevé que la classification des dépenses pourrait compliquer l'attribution de certaines catégories de dépenses opérationnelles, en particulier celles non directement liées aux postes, à la catégorie programme ou à la catégorie appui aux programmes. Il a également noté que l'établissement d'un lien direct aux activités pour différencier les dépenses de programme des dépenses d'appui aux programmes, pourrait être plus compliqué au niveau des bureaux régionaux et des opérations-pays, étant donné que certains types de fonction sur le terrain sont actuellement classés comme des fonctions d'appui aux programmes et des fonctions de programme, selon le lieu concerné sur le terrain (dans les capitales/hors des capitales). Le Comité consultatif a souligné l'importance d'une application cohérente de la classification des dépenses aux fins de transparence budgétaire. **Le Comité consultatif prend note des informations fournies. Il estime que les critères et le processus d'attribution des dépenses à la catégorie appui aux programmes et à la catégorie administration et gestion devraient être davantage clarifiés, concernant surtout les fonctions administratives et d'appui centralisées au Siège et au Centre mondial de services.**

B. Mobilisation des ressources

18. À sa demande, le Comité consultatif a reçu le tableau ci-dessous montrant les revenus du HCR selon leurs sources de 2020 à 2024.

Tableau IV

Donor Type	2020	2021	2022	2023	2024
Government	\$3,525,672,262	\$3,573,760,974	\$4,120,264,618	\$3,636,224,572	\$2,459,984,187
Inter-Government	\$532,001,294	\$337,298,295	\$259,867,128	\$265,430,032	\$224,934,833
Private	\$537,532,106	\$625,279,989	\$1,245,538,357	\$724,452,201	\$275,460,419
UN entities	\$181,244,181	\$143,537,101	\$225,221,080	\$253,713,086	\$98,773,852
Grand Total	\$4,776,449,843	\$4,679,876,358	\$5,850,891,183	\$4,879,819,890	\$3,059,153,290

Note: presented by acknowledgement year basis; 2024: as of July 2024.

Inter-Government funding includes entities as for example: EU, IGAD, African Development Bank, Arab Bank for Economic Development in Africa, etc.

19. Le Comité consultatif a été par ailleurs informé des différents niveaux d'affectation des contributions au HCR ainsi qu'il suit :

- i) Contributions affectées : contributions au niveau des pays (y compris pour la combinaison pays/situation).
- ii) Contributions légèrement affectées : contributions affectées aux plans régional, sous-régional, thématique ou situationnel.
- iii) Contributions fortement affectées : type de financement le plus restrictif, limitée à une population particulière dans le pays et/ou pour des objectifs spécifiques, des régions ou des secteurs.
- iv) Contributions non affectées (dans la terminologie du HCR, les contributions « de base » désignent les contributions « non affectées ») : financement sans restriction pouvant être utilisé partout et pour n'importe quel but dans le budget.

20. Le financement pour les situations représente les ressources mobilisées pour une crise particulière, nouvelle ou en cours, comme la situation en Ukraine, la situation au Soudan ou la situation en Syrie. En 2023, les contributions volontaires au HCR provenant de particuliers et du secteur privé ont atteint 724 millions de dollars E.-U., ce qui représente 15 % de l'ensemble des revenus du HCR. Comme beaucoup d'autres organisations, le HCR a enregistré en 2023 une baisse des financements issus du secteur privé. En 2024, il entend collecter 750 millions de dollars E.-U. du secteur privé, soit 26 millions de dollars E.-U. de plus qu'en 2023. Ce montant comprend 300 millions de dollars E.-U. de financements non affectés.

Tableau V

Acknowledgement Year	Unearmarked	Softly Earmarked	Earmarked	Tightly Earmarked	Grand Total
2014	\$508,821,959	\$589,657,099	\$1,220,825,547	\$1,018,486,613	\$3,337,791,218
2015	\$514,168,229	\$723,125,795	\$1,239,373,850	\$928,464,180	\$3,405,132,054
2016	\$562,617,449	\$786,127,433	\$1,438,071,086	\$1,156,614,582	\$3,943,430,550
2017	\$588,717,703	\$767,901,770	\$1,734,362,353	\$851,468,269	\$3,942,450,095
2018	\$617,441,875	\$754,639,564	\$1,662,401,575	\$1,149,027,220	\$4,183,510,234
2019	\$659,497,042	\$596,632,223	\$1,891,263,198	\$1,069,790,564	\$4,217,183,026
2020	\$661,240,221	\$715,505,469	\$2,161,877,931	\$1,237,826,222	\$4,776,449,843
2021	\$716,749,325	\$950,750,998	\$1,913,723,927	\$1,098,652,107	\$4,679,876,358
2022	\$763,948,015	\$1,655,595,297	\$2,289,716,330	\$1,141,631,541	\$5,850,891,183
2023	\$718,456,005	\$958,446,971	\$2,092,181,318	\$1,110,735,596	\$4,879,819,890
2024	\$509,080,594	\$396,834,345	\$1,476,188,417	\$677,049,934	\$3,059,153,290
Grand Total	\$6,820,738,418	\$8,895,216,964	\$19,119,985,532	\$11,439,746,828	\$46,275,687,743

21. **Le Comité consultatif encourage le HCR à poursuivre ses efforts pour renforcer la collaboration avec les donateurs afin d'accroître le niveau des contributions non affectées. Il espère que d'autres mises à jour à ce sujet seront faites dans le prochain rapport budgétaire.**

22. À sa demande, le Comité consultatif a été informé que la politique actuelle relative aux coûts d'appui indirects pour les contributions affectées, approuvée par les États membres en novembre 2019, est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2020. Leur pourcentage est de 6,5 % des contributions affectées. Ce taux ne s'applique pas : i) aux contributions en nature ; ii) aux contributions à la réserve des opérations et iii) aux financements pour les administrateurs auxiliaires. Le nouveau taux de 6 % a été introduit afin de permettre au HCR de s'aligner sur les organisations sœurs comparables comme le Programme alimentaire mondial (PAM). Les revenus tirés des coûts d'appui indirects servent surtout à couvrir les dépenses d'administration et de gestion ainsi que d'appui aux programmes au niveau du Siège et des bureaux régionaux. L'excédent éventuel est retenu et reporté à l'année suivante. Si les excédents cumulés atteignent le plafond indiqué ci-dessus, tout excédent qui vient s'ajouter est utilisé pour satisfaire les besoins non financés dans les opérations-pays. Le solde après les dépenses d'administration et de gestion et les dépenses d'appui aux programmes est utilisé pour financer les dépenses des bureaux régionaux et des opérations-pays. Le tableau ci-dessous montre les revenus issus des coûts d'appui indirects ainsi que les dépenses financées sur ces revenus pour la période 2019-2023.

Tableau VI

	2019	2020	2021	2022	2023
					\$ millions
ISC Income	208,361	228,216	213,724	277,161	225,395
Expenditure					
Regional Bureau	29,327	49,730	33,046	63,765	40,059
Headquarters	178,744	161,500	180,605	179,210	184,477
Global Programmes				32,598	859
ISC funded expenditure	208,071	211,230	213,651	275,573	225,395

C. Ressources en termes de postes

23. Le tableau III.3 du rapport budgétaire présente un récapitulatif des postes par catégorie de dépenses et le tableau III.1 par région et pour les programmes globaux et le siège (voir les tableaux ci-dessous).

Tableau VII

Récapitulatif des postes pour 2024-2025 – par catégorie de dépenses

(en années-personnes)

	2024		2025		Variance	
	Current budget		Proposed budget		2025 vs 2024	
	Posts	% over total	Posts	% over total	Posts	Percentage change
Programme	8,669	51%	8,216	50%	(453)	-5%
Programme support	7,573	44%	7,273	45%	(300)	-4%
Management and administration	790	5%	787	5%	(3)	0%
Total	17,032	100%	16,276	100%	(756)	-4%

Tableau VIII

Récapitulatif des postes en 2024 et 2025 - par région et pour les programmes globaux et le Siège

(en années-personnes)

	2024		2025		Variance	
	Current budget		Proposed budget		2025 vs 2024	
	Posts	Percentage over total	Posts	Percentage over total	Posts	Percentage change
West and Central Africa	2,105	12%	1,999	12%	-106	-5%
East Horn and Great Lakes	3,714	22%	3,641	22%	-73	-2%
Southern Africa	1,052	6%	929	6%	-123	-12%
Middle East and North Africa	2,685	16%	2,562	16%	-123	-5%
Asia and the Pacific	1,956	11%	1,987	12%	31	2%
Europe	1,994	12%	1,893	12%	-101	-5%
The Americas	1,798	11%	1,623	10%	-175	-10%
Country operational technical support ⁽¹⁾	155	1%	144	1%	-11	-7%
Subtotal country and regional programmes	15,459	91%	14,778	91%	-681	-4%
Global programmes ⁽²⁾	671	4%	603	4%	-68	-10%
Headquarters ⁽³⁾	902	5%	895	5%	-7	-1%
Total	17,032	100%	16,276	100%	-756	-4%

(1) Includes posts in divisions that provide direct support to country and regional operations

(2) Includes posts located in country and regional programmes

(3) Includes posts in Geneva, Budapest, Copenhagen and New York.

24. À sa demande, le Comité consultatif a reçu des informations sur la nationalité des personnels de la catégorie P et de la catégorie supérieure au Siège et dans les bureaux régionaux, ainsi que le tableau ci-dessous sur les groupes régionaux. **Le Comité consultatif encourage le HCR à déployer davantage d'efforts en faveur d'une représentation géographique plus équitable entre les États membres au niveau de ses effectifs.**

Tableau IX

<i>Regional group</i>	<i>Headquarters</i>	<i>Regional Bureaux</i>	<i>Total</i>
African States	8%	8%	16%
Asia-Pacific States	11%	6%	17%
Eastern European States	6%	2%	8%
Latin American and Caribbean States	3%	2%	6%
Western European and other States	40%	14%	54%
Grand Total	68%	32%	100%

D. Autres questions

1. Coordination avec d'autres entités du système des Nations Unies

25. À sa demande, le Comité consultatif a été informé que le HCR travaille étroitement avec l'ensemble du système des Nations Unies et la communauté humanitaire d'une manière générale. Une telle collaboration vise à concevoir et exécuter des programmes en faveur des personnes relevant de son mandat. Par exemple, au Forum mondial sur les réfugiés de 2023, l'Engagement commun des Nations Unies 2.0 a été présenté et approuvé par 32 entités des Nations Unies et 43 équipes-pays des Nations Unies. Ces entités ont fait plusieurs promesses comme la promotion de l'intégration des réfugiés dans toutes les formes d'analyse, de politique et de plan ; l'appui aux pays d'accueil pour inclure les réfugiés dans les ensembles de données, les plans, les budgets et les systèmes de fourniture de services aux plans national et local ; le plaidoyer pour un partage des responsabilités sur le plan international au soutien des pays accueillant les réfugiés ; et la promotion d'une participation significative des réfugiés aux processus des Nations Unies, ainsi que leur inclusion dans les plans les concernant. Conformément à l'approche de planification pluriannuelle du HCR adoptée en 2021, les plans nationaux sont désormais élaborés avec une meilleure consultation et un engagement des parties prenantes, notamment au sein de l'équipe pays des Nations Unies. Le HCR soutient donc les coordonnateurs résidents en participant régulièrement aux équipes pays des Nations Unies placées sous leur direction. Il est en train de réviser ses orientations sur le modèle de coordination pour les réfugiés, qui seront publiées au second semestre de 2024. Ces orientations révisées vont articuler la manière dont la structure du modèle de coordination pour les réfugiés collabore avec les coordonnateurs résidents et les équipes-pays des Nations Unies. À cet égard, de nouveaux outils et modèles ainsi que d'autres ressources seront mis à la disposition du HCR, des partenaires interinstitutions et d'autres parties prenantes.

26. Pour ce qui est de l'efficacité des initiatives interinstitutions, le travail pour réunir les gains d'efficacité à travers le système des Nations Unies résultant du Groupe des innovations institutionnelles est coordonné par le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies (DCO). Il regroupe sur une base annuelle les chiffres qui sont présentés dans le rapport du Secrétaire général relatif à la mise en œuvre de la résolution 75/233 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Le HCR dispose d'un modèle où les véhicules sont acquis au niveau central au Siège et loués aux opérations. L'initiative du parc des Nations Unies vise à assurer la même structure et la même efficacité dans tout le système des Nations Unies, grâce à l'utilisation des meilleures pratiques au PAM et au HCR pour la location interne de véhicules. Les économies au niveau du parc des Nations Unies sont aussi coordonnées par le DCO. Le HCR a noué un partenariat avec le PNUD et, pour l'appui technique, avec le Centre international de calcul des Nations Unies en vue d'améliorer le fonctionnement du Centre numérique de solution de trésorerie qui fournit un portail financier permettant d'améliorer l'accès aux voies de paiement direct dans des banques, chez les prestataires de services financiers mobiles et dans d'autres institutions financières. Le HCR estime que cette initiative lui a permis d'économiser 500 000 dollars E.-U. en 2023, tirés des rendements réels en termes

de volumes et de montants des transactions, par une meilleure intégration des voies de paiement standardisées et rationalisées.

27. À sa demande, le Comité consultatif a été informé que deux des sept stocks mondiaux du HCR sont entièrement logés aux dépôts d'intervention humanitaire des Nations Unies, gérés par le PAM, et que le stock de Dubaï utilise ces dépôts pour stocker les équipements de protection individuelle. Une amélioration à cet égard pourrait être la mise en place d'un système d'alerte pour la coordination des ponts aériens d'urgence. En temps de crise, les donateurs offrent habituellement des ponts aériens ponctuels vers des zones d'intervention. Les dépôts d'intervention humanitaire des Nations Unies pourraient officiellement annoncer la disponibilité de tels ponts aériens et permettre ainsi au HCR d'améliorer sa préparation. En outre, il serait utile d'accorder l'accès au progiciel de gestion intégrée des dépôts d'intervention humanitaire des Nations Unies en vue du rapprochement des stocks en temps réel. Si des différences au niveau de l'architecture des progiciels les empêchent d'être mis en relation, les informations standard pour le rapprochement pourraient être améliorées en fournissant aux points focaux de gestion des stocks mondiaux du HCR l'accès au progiciel de gestion intégrée des dépôts d'intervention humanitaire des Nations Unies aux fins de rapprochement des stocks et des registres, si nécessaire.

28. Le Comité consultatif encourage le HCR à poursuivre ses efforts de coopération avec d'autres entités des Nations Unies pour plus d'efficacité. Il espère que de plus amples informations seront fournies dans le prochain rapport budgétaire.

2. Programme de transformation institutionnelle

29. À sa demande, le Comité consultatif a été informé que le Programme de transformation institutionnelle - arrivé à son terme en 2023, sauf pour la Solution de suivi, de contrôle et d'établissement des rapports pour les projets (*PROMS*), prorogée à 2024 - ne figure pas dans le projet de budget-programme de 2025. Ce programme a permis de simplifier un certain nombre d'opérations, avec notamment : i) la réduction des saisies manuelles de données (gestion globale des données de fournisseurs (*Cloud ERP*)) ; la rationalisation de la planification financière pour les partenaires, de la vérification et des rapports (*PROMS*) ; les flux des données dans *Workday* et entre les systèmes (*Workday*) ; ii) l'amélioration de l'analyse des données et des rapports y relatifs (*Oracle Fusion Analytics Warehouse (FAW)*), qui recueille ou ingère les données d'application issues de diverses sources pour fournir une analytique transfonctionnelle et multi-plateforme ; le rapport analytique des profils de personnel (*Workday*) ; et l'intégration directe des transactions à payer entre *Cloud ERP* et les systèmes sources ; iii) une gestion améliorée des accords de partenariat ; iv) des systèmes automatisés (production automatique de documents (*Workday*)) ; un suivi automatique des expéditions internationales ; et v) un traitement amélioré des transactions pour les interventions en espèces. Le Comité consultatif a reçu le tableau ci-dessous qui montre les dépenses réelles de 2019-2023 et les dépenses budgétisées de 2024 pour les projets de transformation institutionnelle.

Tableau X

Project	\$ millions					
	2019 Actuals	2020 Actuals	2021 Actuals	2022 Actuals	2023 Actuals	2024 Budget
Cloud ERP	-	0.063	12.149	16.418	9.461	-
COMPASS	0.950	6.680	4.999	0.597		
COMPASS Realignment				4.389	2.825	
Digital HR		2.891	8.608	6.144		
Digital HR Enhancements Roadmap					0.647	
Link			2.702	2.788	1.394	
MSRP Realignment		0.163	1.118	0.159		
Programme Governance		0.675	1.980	2.440	1.565	
PROMS			2.648	2.600	1.974	1.115
Synergy			1.303	2.866	1.896	
BTP Support to Field					0.700	
Total	0.950	10.472	35.507	38.401	20.462	1.115

30. Le recensement des leçons apprises a permis d'identifier les meilleures pratiques suivantes : i) planifier et préparer le programme (y compris les principaux indicateurs de

performance, la carte des parties prenantes, un plan de travail général pour le programme, un suivi solide, des mécanismes de gestion des risques et d'établissement des rapports) ; ii) concevoir et tester le système (établir l'ordre des priorités et planifier les politiques et orientations à publier avant la date de leur entrée en vigueur) ; et iii) former les utilisateurs et continuer comme d'habitude). **Le Comité espère que le HCR continuera de mettre au point les principaux indicateurs de performance, de suivre l'impact des projets de transformation institutionnelle et de fournir des informations sur les progrès de la Solution de suivi, de contrôle et d'établissement de rapports pour les projets (PROMS).**

3. Approvisionnement

31. Pour ce qui est de l'approvisionnement durable, le Comité consultatif a été informé à sa demande qu'en 2023, le HCR a inventorié les fournisseurs potentiels dans les pays proches des lieux de livraison, pouvant fabriquer huit produits de première nécessité habituellement acquis au niveau central. Ainsi, en 2024, le HCR a identifié 32 nouveaux fournisseurs potentiels basés dans les régions ciblées. Il poursuit les évaluations afin d'identifier d'autres fournisseurs appropriés. Il s'est aussi focalisé sur le renforcement des capacités de ses fournisseurs d'améliorer les pratiques d'approvisionnement durable. En outre, il a commencé à réviser les spécifications techniques des principaux produits de première nécessité afin d'améliorer leur durabilité et leur caractère écologique, tout en réduisant l'utilisation de plastiques vierges et par conséquent l'impact de sa chaîne d'approvisionnement sur l'environnement. Enfin, 34 contrats ont été modifiés afin d'incorporer des instructions sur l'emballage durable pour les seaux, les jerrycans, les ustensiles de cuisine et les nattes de couchage.

32. Le Comité consultatif a aussi reçu le tableau ci-dessous sur l'approvisionnement aux plans local et mondial au cours des cinq dernières années.

Tableau XI

	2020		2021		2022		2023		2024 (*)	
	Amount \$	Percentage over total	Amount \$	Percentage over total						
Global contracts	434,927,354	36%	436,410,751	36%	499,013,968	39%	352,579,415	29%	289,827,249	46%
Local contracts	788,733,884	64%	760,548,212	64%	792,570,368	61%	842,845,256	71%	340,197,547	54%
Total	1,223,663,258	100%	1,196,960,984	100%	1,291,586,357	100%	1,195,426,695	100%	630,024,796	100%

33. **Le Comité consultatif espère que le HCR poursuivra ses efforts pour étendre ses approvisionnements dans les pays en développement et les pays à économie en transition et que de plus amples informations seront fournies à ce sujet dans le prochain rapport budgétaire.**

34. Concernant les recommandations faites par le Comité des commissaires aux comptes sur l'approvisionnement et la gestion des stocks, le Comité consultatif a été informé à sa demande que la nouvelle stratégie du HCR pour l'approvisionnement a été publiée en mai 2024. Cette stratégie introduit un nouveau modèle opérationnel d'approvisionnement qui définit les rôles et les responsabilités entre les équipes du HCR aux plans local, régional et mondial, et veille à ce que les opérations quotidiennes cadrent avec les objectifs stratégiques. Le HCR a révisé ses instructions administratives sur l'approvisionnement et a introduit un seuil financier plus bas pour les procédures d'appel formel à la concurrence dans les opérations-pays. Il se penche sur la planification, la formation et la qualification du personnel. Le nouveau modèle d'approvisionnement qu'il applique prévoit un rôle plus important pour les équipes des bureaux régionaux qui coordonneront la planification annuelle des approvisionnements et leur regroupement au niveau régional. Dans le cadre de la mise à jour du cadre réglementaire, le HCR améliorera la planification des approvisionnements et mettra au point des procédures pour planifier et suivre les commandes des biens et des services. En outre, il s'efforcera de trouver la meilleure solution pour utiliser les plans de l'offre et de la demande, selon les catégories ABC. Enfin, le HCR œuvre au renforcement du rôle de la deuxième ligne de défense dans les principaux éléments de contrôle interne du processus d'approvisionnement, notamment sur le plan régional. La politique révisée sur

l'approvisionnement ainsi que les instructions administratives pertinentes sur les responsabilités, les pouvoirs et les missions en tiendront compte.

4. Locaux communs/services administratifs communs

35. À sa demande, le Comité consultatif a reçu la liste ci-dessous des lieux où les locaux sont partagés et des projets en cours pour les locaux communs, auxquels le HCR participe, avec entre parenthèses leur état à jour.

- a) Égypte, nouvelle capitale administrative (en construction) ;
- b) Kenya, Nairobi (en construction) ;
- c) Pakistan, Islamabad (étude de faisabilité) ;
- d) Sénégal, Diamniadio (emménagement bientôt) ;
- e) Ouganda, Kampala (étape de conception) ;
- f) Algérie, Alger (étude de faisabilité) ;
- g) Bangladesh, Dhaka (emménagement bientôt) ;
- h) Burkina Faso, Ouagadougou (étude de faisabilité) ;
- i) Gabon, Libreville (étude de faisabilité) ;
- j) Guatemala, Guatemala City (évaluation du marché).

36. Le Comité consultatif a été informé qu'en grande partie, le travail entrepris pour des services administratifs communs n'a été effectué que pour mettre en place le modèle, la mise en œuvre effective ne devant avoir lieu qu'au cours du second semestre de cette année. Le concept de services administratifs communs a un énorme potentiel et est très pertinent aux endroits où un grand nombre d'institutions des Nations Unies sont installées dans les mêmes locaux et peuvent donc partager les mêmes services spécifiques aux lieux. Le HCR, à l'instar d'autres institutions des Nations Unies, a minutieusement examiné chacun des services proposés pour être communément gérés et fournis, afin de vérifier s'ils correspondent à sa configuration dans le pays, s'ils pourraient produire des gains d'efficacité par rapport au coût actuel des mêmes services et s'ils ne sont pas de toute façon couverts par un service du HCR géré sur le plan régional ou mondial. Dans le cas où le bureau-pays du HCR n'est pas logé dans les mêmes locaux que d'autres institutions des Nations Unies, il a opté de ne pas utiliser les services conçus pour être fournis aux institutions partageant des locaux communs. Les bureaux-pays du HCR ont aussi opté de ne pas utiliser les services administratifs communs lorsque les services proposés étaient gérés au niveau central par le HCR, comme c'est le cas pour la plupart des volets de la gestion des voyages, des approvisionnements et des services des ressources humaines. Dans le cas où les services sont regroupés avec certains qui sont gérés au niveau central, les bureaux-pays du HCR ont aussi opté de ne pas les utiliser. Enfin, après avoir minutieusement comparé les coûts internes actuels des services équivalents, les bureaux du HCR ont aussi opté de ne pas utiliser les services qui ne produiraient pas de gains d'efficacité. **Le Comité consultatif note la mise en œuvre attendue du concept de services administratifs communs vers fin 2024, à la suite de la mise en place du modèle, et espère recevoir une mise à jour à cet égard dans le prochain rapport budgétaire.**

5. Centre mondial de services et Centre financier

37. À sa demande, le Comité consultatif a été informé que le HCR a mis en place en 2008 un centre mondial de services à Budapest. Ce centre centralise les fonctions comme l'approvisionnement, les ressources humaines, les états de paix, l'apprentissage global, les comptes fournisseurs et les finances. Même s'il existe depuis de nombreuses années,

beaucoup de fonctions administratives et financières continuent d'être assumées au niveau des pays. Étant donné que les pays passent de plus en plus au numérique, il est possible de centraliser davantage de fonctions et de produire en fin de compte plus de gains d'efficacité. En réponse à la crise de 2022 en Ukraine, le HCR a créé un centre financier au Centre mondial de services afin de gérer le traitement des factures et les paiements pour les principaux pays impliqués dans la réponse. Le Centre financier a été un projet pilote ayant permis au HCR de savoir si un déploiement sur le plan mondial était possible. Grâce aux économies d'échelle et à la capacité d'exploiter des technologies plus avancées, le Centre financier a traité des volumes plus importants par équivalent en temps plein que la moyenne des bureaux-pays assumant les mêmes fonctions. Le HCR vient de lancer un projet visant à examiner comment centraliser davantage le traitement des factures, les paiements, les rapprochements bancaires et les demandes de remboursement de frais de voyage sur le plan mondial. La première phase, prévue pour 2024, consiste à affiner et mettre à niveau les services existants au Centre mondial de services, en améliorant les processus et systèmes et en optimisant l'échelle et l'automatisation. Le HCR effectuera progressivement sur trois ans la transition des bureaux vers le Centre financier au Centre mondial de services, dans le cadre d'un passage en douceur. Une fois achevé, le Centre fournira des services à toutes les opérations, produisant d'importants gains d'efficacité sur le plan mondial. Le HCR évalue actuellement la possibilité d'adopter une approche similaire pour certaines transactions spécifiques non liés aux lieux dans les domaines de l'approvisionnement, des voyages et des ressources humaines. Le Comité consultatif note les progrès accomplis concernant le Centre mondial de services et le Centre financier. Il espère que d'autres améliorations seront effectuées afin de produire des gains d'efficacité, et que de plus amples informations seront fournies dans le prochain rapport budgétaire.

6. Programmes durables

38. Concernant les programmes durables, le nouveau modèle de financement et l'approche de budgétisation axée sur les besoins, le Comité consultatif a été informé à sa demande qu'il s'agit de placer les services essentiels comme l'éducation, les soins de santé, le logement et l'eau dans une perspective durable. Le HCR favorisera un leadership engageant l'ensemble des autorités publiques pour la réponse en faveur des réfugiés afin de veiller à ce que les ministères compétents et les collectivités locales soient soutenus. Il mobilisera les acteurs du développement et le secteur privé à fournir des services durables et des possibilités d'emploi aux déplacés internes et aux réfugiés. Les nouveaux modèles de financement sont encore en train d'être mis au point et élaborés. **Le Comité consultatif espère que de plus amples informations sur les programmes durables et les nouveaux modèles de financement seront fournis au Comité exécutif au moment où celui-ci examinera le budget-programme.**
